إصدارات موهبة العلمية
٢٠

الإبداع في العمل الخيري

هيلموت ك. أينهاير
دايانا ليت

نقله إلى العربية
محيي الدين الحميدي





مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع
King Abdulaziz & his Companions Foundation for Giftedness & Creativity

الإبداع في العمل الخيري

نحو أعمال خيرية إبداعية جديدة للقرن الحادي والعشرين

هيلموت. ك. أنهاير

دايانا ليت

نقله الى العربية

محيي الدين علي الحميدي





Original Title
Creative Philanthropy
Towards a new philanthropy for the twenty-first century

Authors:
Helmut K. Anheier & Diana Leat

ISBN-10: 0-415-37091-4
ISBN-13: 9780415370912

ح شركة العبيكان للتعليم، 1437هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

أناهير، هيلموت ك

الإبداع في العمل الخيري./ هيلموت ك أناهير؛ محيي الدين علي الحميدي.

- الرياض 1437هـ

380 ص؛ 16.5 × 24 سم

ردمك: 2 - 983 - 503 - 603 - 978

1 - العمل التطوعي 2 - الإبداع

أ. الحميدي، محيي الدين علي (مترجم) ب - العنوان

ديوي: 361,7 رقم الإيداع: 8823 / 1437

الطبعة العربية الأولى 1437هـ - 2016م

تم إصدار هذا الكتاب ضمن مشروع النشر المشترك بين
مؤسسة الملك عبدالعزيز ورجاله للموهبة والإبداع وشركة العبيكان للتعليم

الناشر العبيكان Obeikan للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 فاكس: 4808095 ص.ب: 67622 الرياض 11517

موقعنا على الإنترنت

www.obeikanpublishing.com

متجر العبيكان Obeikan على أبل

http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store

امتياز التوزيع شركة مكتبة العبيكان Obeikan

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: 4808654 - فاكس: 4889023 ص. ب: 62807 الرياض 11595

تقديم

يمثل العمل الخيري قيمة إنسانية كبرى تجسد العطاء والبذل بكل أشكاله، وقد عرف المجتمع الإسلامي منذ نشأته العمل الخيري بوصفه سلوكًا حضاريًّا يجسد قيم الإسلام النبيلة في التكافل والإخاء ووعي أفراده بالمسؤولية الاجتماعية، وكان للعمل الخيري إسهامات إيجابية في تطوير المجتمع الإسلامي، عززت المساهمة في عمليات البناء الاجتماعي والاقتصادي، ما ساعد على تنمية الإحساس بالمسؤولية والترابط بين أفراد المجتمع.

واليوم، اكتسب العمل الخيري أهمية متزايدة في بنية المجتمعات الحديثة، إلا أن النهج الحالي المتبع في الأعمال الخيرية والإنسانية عانى تحديات قللت من فاعليتها؛ حيث واجهت مؤسسات العمل الخيري تهديدات عديدة مثل انخفاض الموارد والمساءلة والشفافية، ناهيك عن أن العديد من المؤسسات تعاني عدم القدرة على إثبات فاعلية مساهماتها وأثرها في المجتمع، وتحقيق استدامة حقيقية لمشروعاتها، وقد بحث الأفراد المتبرعون وقادة مؤسسات الأعمال الخيرية الإستراتيجية عددًا من هذه القضايا من أجل معالجتها؛ لكي تصبح هذه المؤسسات أكثر فاعلية وكفاءة.

يناقش كتاب **الإبداع في العمل الخيري** ما يعنيه العمل الخيري المبدع، وكيف يمكن تطبيق نهج مبدع وخلاق في إدارة العمل الخيري يتناسب ومتطلبات القرن الحادي والعشرين، ويعرض الكتاب نماذج من الأعمال الخيرية المبدعة في سياقات مختلفة، إضافة إلى تسع (دراسات حالة) عن العمل الخيري المبدع في المنظمات، مع تحليل متعمِّق لكل من النظرية والممارسة. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، يناقش الكتاب عددًا من المسائل المهمة التي تتعلق ببعض مظاهر القصور في الأعمال الخيرية، وإيجاد دور مميز للمؤسسات لفعل الكثير بأقل الإمكانات، والصفات المميزة لمؤسسة العمل الخيري المبدعة، وما وراء العمل الخيري

الإستراتيجي، وقوة العمل الخيري الإبداعي، ويقدم للقارئ مجموعة من الأفكار والتقنيات والأدوات الفعالة في هذا الشأن.

ومن المأمول أن يقدم هذا الكتاب أفكارًا ورؤىً جديدة لتطوير العمل الخيري في المملكة العربية السعودية والوطن العربي، وأن يساعد أولئك كلهم الذين يرغبون في إنشاء أو إدارة هذه المؤسسات، أو الذين يعملون فيها، على تحسين أداء مؤسساتهم، وضمان الكفاءة والفاعلية والاستدامة لمشروعاتهم؛ من أجل صالح الفرد والمجتمع.

وإيمانًا من مؤسسة الملك عبدالله العالمية للأعمال الإنسانية بأهمية العمل الخيري في تطوير المجتمع المدني ونهضته، فإنها تدعم بقوة المبادرات الخيرية المبدعة التي تُعظِّم من الاستثمار في تطوير المعرفة الاجتماعية، وبناء القدرات وتوجيهها توجيهًا يساعد على تطوير رأس المال البشري الوطني والحفاظ على استدامة مشروعاته، ومن المأمول أن تثمر هذه الجهود في تطوير الأعمال الإبداعية، وتعزز ضخَّ أفكار جديدة، وحراكًا قويًّا في مؤسسات العمل الخيري بالمملكة؛ من أجل تبني نهج أكثر إبداعًا في إنشاء مؤسسات العمل الخيري وتطويرها وإدارتها، بما يسهم في التحول الوطني المأمول في ظل قيادة رشيدة ووطن عزيز ..

والله الموفق

تركي بن عبدالله بن عبدالعزيز

الرئيس التنفيذي

مؤسسة الملك عبدالله العالمية للأعمال الإنسانية

قائمة المحتويات

الجزء الثالث

الأعمال الخيرية الإبداعية

تمرُّ الأعمال الخيرية بمحنة في هذه الأيام؛ بسبب عدم تقديرها الصحيح للطاقة الكامنة التي يمكن أن تمتلكها المؤسسات الخيرية، أما المقدرة على تجاوز هذه المحنة فستوفر المفتاح لإعادة وضع الأعمال الخيرية بوصفها مؤسسة مركزية في المجتمع المعاصر. ومن أجل الشرعية والنمو المستقبليين، فإن إنجاز تأثير أكبر من خلال ما نسميه الأعمال الخيرية الإبداعية يمثل موضوعًا أساسيًّا للمؤسسات الخيرية اليوم.

لقد كان للمؤسسات الخيرية كثير من الأعمال الجيدة في العالم من دون أدنى شك، ولكن السؤال الأساسي ليس: هل أعمال المؤسسات الخيرية أعمال جيدة؟ وإنما: هل تقوم المؤسسات الخيرية بأفضل ما يمكنها القيام به في البيئة الحالية؟ ولتحقيق كليهما لا بدَّ من أسلوب جديدة، وهي: المؤسسات الخيرية الإبداعية. يوضح هذا الكتاب الأساليب الإبداعية، ويستكشف لماذا تتبناها المؤسسات الخيرية، وما تنطوي عليه الأساليب الإبداعية من ممارسة، وما الأدوات الإدارية التي تحتاجها، وما المعضلات وصور التوتر التي تتسبب بها، وما النتائج التي تحققها.

إن المؤسسات الخيرية هي مراكز الطاقة الكامنة للتفكير والعمل الإبداعيين اللذين يحتاجهما المجتمع المعاصر. أما الأسلوب المقترح هنا (المؤسسة الخيرية الإبداعية) فيمكن أن يمثل خطوة مهمَّة نحو تحقيق ذلك الوعد.

باستخدام مجموعة من رسومات أولية ودراسات حالات أكثر تفصيلًا عن مؤسسات مختارة في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة وأستراليا لإعطاء أمثلة حقيقية عن النظرية قيد التطبيق، فقد زوَّدَنا المؤلفان بوجهة نظر فريدة وموحية عن هذه المنظمات المثيرة والحيوية.

هيلموت ك. أنهاير Helmut K. Anheier: أستاذ ومدير مركز المجتمع المدني في كلية القضايا العامة التابعة لجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس؛ وأستاذ المئوية في كلية لندن للاقتصاد.

دايانا ليت: أستاذة زائرة في كلية كاس (CASS) للأعمال في لندن.

الجزء الأول

لماذا الأعمال الخيرية؟

1 الجدل حول الأعمال الخيرية

للمؤسسات الخيرية قدرة هائلة يمكن أن تضيفها إلى المقدرة على حل مشكلة المجتمعات الديموقراطية الحديثة، وهي غير محققة حاليًا تحققًا كبيرًا؛ بسبب الضعف الذي يؤثر في قطاع المؤسسات الخيرية.

وهذا الضعف لا يتعلق بالمال، بمعنى أن مصادر الأعمال الخيرية المحدودة تعيق المؤسسات الخيرية من تحقيق تأثير أكبر، ولا يتعلق الأمر أيضًا بمعدلات النفقات الإجبارية والمواضيع التقنية الأخرى التي هي محط جدل عنيف حول حجم الأرصدة التي يتعيَّن على المؤسسات التبرع بها للأعمال الخيرية كل عام؛ ولا يتعلق الأمر أيضًا بكيفية تقويم الأرصدة والنفقات وفق شروط مالية ووفق أي معايير محددة، ولا يتعلق حتى أساسًا بالشرعية والحوكمة، بغض النظر عن المطالبات المتكررة والمتصاعدة لمزيد من المحاسبة والشفافية في المؤسسات العالمية.

هذا الضعف يتعلق بصورة أقل بما هو كائن أو بما أُنجز؛ ولكنه يتعلق بصورة أكبر بالنماذج والأساليب المحدودة؛ إنه يتعلق بالافتقار إلى الوعي بما يمكن أن يكون، وبالطاقة الكامنة الكبرى -وغير المدركة إلى حد بعيد- التي يمكن أن تتمتع بها المؤسسات الخيرية. وبرأينا إن المقدرة على التغلب على هذا الداء يمكن أن تزودنا بالمفتاح لإعادة إحياء الأعمال الخيرية بوصفها مؤسسة أساسية في المجتمع الأمريكي وفي أنحاء أخرى من العالم، لا سيما أوروبا، وأستراليا، واقتصادات السوق النامية في المحيط الهادئ الآسيوي. وأما ما يتعلق بالنمو المستقبلي والشرعية، فإن تحقيق تأثير أكبر من خلال ما نسميه الأعمال الخيرية الإبداعية هو الموضوع المركزي لمؤسسات اليوم.

تُعدُّ المؤسسات ابتكارية في أفضل حالاتها، وهي تخاطر في قضايا يهملها الآخرون أو هم غير قادرين على معالجتها،وهذه القضايا مناسبة تمامًا للطريقة التي يتطور بها المجتمع الأمريكي وغيره، في حقبة ممثلة بحكومات صغرى، وتتميز بالتنوع الاجتماعي، وبالاعتماد الأكبر على العمل الخاص في المصلحة العامة، ومع ذلك فإننا نعتقد أن كثيرًا من المؤسسات قد تتعرض لضغط شديد حتى تبرهن فاعلية إسهاماتها (Abramson and Spann 1998; Fleischman, Smith in Clotfelter and Ehrlich 1999; Gronbjerg 1998; Prewitt 1999; Roelofs 2003; see also www.philanthropyroundtable.org)، واستدامة تأثيرها الذي تركته، لماذا؟

الإجابة ليست -ببساطة- تكاليف الأخطاء العظيمة بسبب المشاريع الخيرية المرتفعة الأخطار، ولا هي أيضًا موجودة في الحذر الواضح عند أعضاء مجالس الإدارة في المؤسسات الخيرية وأعضائها الذين يمولون أهدافًا آمنة ولكنها ثانوية. إن إخفاق المؤسسات الخيرية في الوصول بإمكاناتها الكامنة إلى طاقتها القصوى هو أمر منتظم ومتجذر في طرق ثلاث متتابعة هيمنت على عالم الأعمال الخيرية على مدى القرنين الماضيين؛ وتستمر في صياغة سياسات المؤسسات وممارستها، ومع أنها كانت مفيدة وفعالة في الحقب التي ظهرت بها، إلا إننا سنبين في هذا الكتاب أنها أصبحت غير مناسبة كثيرًا لمعالجة حاجات القرن الحادي والعشرين وفرصه، بل إننا نرى أن على المؤسسات أن تبني على هذه الأساليب لتطوير نماذج جديدة إذا رغبت في مضاعفة قدرتها الكامنة في عالم اليوم.

هذه النماذج والأساليب التاريخية الثلاثة تُدعى: الخيرية، والأعمال الخيرية العلمية، والأعمال الخيرية العلمية الجديدة، وكلٌّ منها يحتاج إلى معالجة واسعة أكثر من أن نغطيها في هذه الفقرات التمهيدية؛ غير أنها باختصار وبغض النظر عن درجة تبسيطها، يمكن أن تساعد على التحضير للفكرة الأساسية في حجتنا[1].

كان الأسلوب الأول (الخيرية) النموذج الأصلي المناسب تمامًا وبطرائق عدة لسياق القرن التاسع عشر الاجتماعي والسياسي، والعصر الذهبي (Harrison and Andrews 1946; Andrews 1974; Prochaska 1990; Lagemann 1999; Smith 1989, Sealander 1997; Karl and Karl 1999)؛ فقد قدَّمت المؤسسات -وبمساعدة قليلة من المنظمات غير الربحية والحكومات- خدمات لأشخاص غير قادرين على العناية بأنفسهم، وإن اختصَّ ذلك -بصورة

كبيرة- بمعالجة الفقر، ولكنه شمل أيضًا الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية بصورة عامة، ومع تزايد الخدمات الحكومية لبعض المجموعات، واستقدام برامج الضمان الاجتماعي بصورة أكبر، عدَّلت المؤسسات طريقتها، وقدَّمت خدمات تُكمِّل الخدمات الحكومية.

ربما كان هذا الأسلوب فاعلًا حتى بدايات القرن العشرين، ومع ذلك فقد كانت تعاني -وما زالت- صورًا كثيرة من العجز تمنع المؤسسات من استغلال طاقاتها الكامنة إلى حدها الأعظم، وإحدى صور العجز هذه أن هذه الطريقة يمكن -وهي كذلك حقًّا- أن تتبناها أنواع أخرى من المؤسسات الخيرية، ومن بينها المؤسسات الدينية، وليس واضحًا أين يقع الدور المميز للمؤسسات الخيرية نسبة إلى المانحين البديلين مثل المنظمات أو الحكومات غير الربحية. وفق شروط الاستمرارية تؤدي الطريقة الخيرية إلى فرق بالنسبة إلى أولئك المحظوظين تمامًا ليستفيدوا من الخدمة، ولكن لا تأثير لها أبعد من ذلك أبدًا، إذا ما اقتصر الأمر على ذلك فقط. وعلاوة على ذلك تنزع إلى العمل على التوقع الزائف بصورة كبيرة الآن من أن شخصًا آخر سيقوم بمهمة توسيع التأثير والحفاظ على استمراريته. تقليديًّا، افتُرض أن ما تبدؤه المؤسسات ستستمر به الحكومات، بل يجب عليها ذلك (Anheier and Toepler 1999). ومن ثم؛ فإن الطريقة الخيرية تتعامل مع الأعراض وليس الأسباب؛ أي إنها لا تتغير إلا بصورة قليلة؛ وعليه فقد مثلت الحجة الأخيرة النقد الأساسي الذي أدى إلى ظهور أسلوب المؤسسة الخيرية/العلمية.

إن المؤسسة الخيرية العلمية مختلفة عن المؤسسة الخيرية في تأكيدها التعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلات لا مع أعراضها؛ فبدلًا من إطعام الجوعى، أصبحت المهمة الحقيقية للمؤسسة الخيرية العلمية القضاء على أسباب الفقر (Bulmer 1995, 1999; Nielsen 1985; Karl 1997; Smith and Borgmann2001). ومرة أخرى، يُعدُّ ظهور المؤسسة الخيرية العلمية نتاج وقتها؛ ففي بدايات القرن العشرين حتى منتصفه كان الاعتقاد بقوة (الطريقة العلمية) عاليًا جدًّا؛ تمامًا مثلما كانت فكرة الهندسة الاجتماعية؛ فالمشكلات الاجتماعية والطبية والاقتصادية يمكن أن تُحل جميعها ما إن تُفهَم أسبابها، وتطبق عليها حلول (علمية). وأصبح تقديم التعليم والبحوث، لا الخدمات، للمحتاجين، مناطق التركيز الأساسية لنشاط الأعمال

الخيرية. ومع كل إنجازات الأعمال الخيرية العلمية، إلَّا أنها أيضًا تعاني صور ضعف مميزة عندما ينظر إليها بمنظار القرن الحادي والعشرين.

أولًا، وعلى شاكلة المؤسسة الخيرية، تخفق المؤسسة الخيرية العلمية تمامًا في الاستغلال الكامل للطاقة الكامنة (والفريدة) في المؤسسات الخيرية. وفي قسمها الأكبر، إن هذه الطريقة يمكن أن تتبناها -والحق أنها كذلك- أنواع أخرى من المنظمات أيضًا، من بينها الحكومات. وثانيًا، تعتمد على تصورات قد تكون صحيحة في العلوم الفيزيائية، ولكنها محط جدل عندما تطبق على المواضيع الاجتماعية، وحتى عندما يمكن تحديد أسباب شيء ما معقد -كالفقر مثلًا- فقد لا تخضع بسهولة للحلول العلمية وإجراءات الضبط البسيطة. وثالثًا، ومع أن للمؤسسات الخيرية العلمية تأثيرًا كامنًا أوسع مقارنة بالمؤسسة الخيرية، فإنها غالبًا ما تخفق في تقدير كم يمكن أن يكون ممر حل المشكلات الفعال طويلًا، وبطيئًا، ومعقدًا، وباهظ الثمن.

أُضيفت أساليب جديدة إلى قاموس المؤسسة في السنوات الأخيرة؛ وذلك استجابة لما أثير حول فاعلية المؤسسات الخيرية الموجودة، ومن ذلك الأعمال الخيرية الإستراتيجية، ومشاريع الأعمال الخيرية، والاستثمار الاجتماعي، واقتراح القيمة المزوجة، وهكذا. (Breiteneicher and Marble 2001; Carrington 2002; Emerson 2004; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001). سوف نشير إلى هذه الأساليب مجتمعة بالأعمال الخيرية العلمية الجديدة؛ لأنها جميعها -ومن جوانب عدة- سليلة الأعمال الخيرية العلمية؛ حيث تميل الأساليب العلمية الجديدة إلى التركيز على عمليات المؤسسة بدلًا من أدوارها، هذا فضلًا عن الأغراض التي لا تُعنى بالسؤال المتعلق بقيمة المؤسسات الفريدة في الديموقراطية؛ إذ إنها تطبق نماذج الأعمال التجارية على ممارسات المؤسسات، مع الافتراض أن المؤسسات الخيرية لو أُديرت بصفتها مؤسسات تجارية، فستسير الأمور بوجهتها الصحيحة.

ومع أن النماذج العلمية الجديدة يمكن أن تقدم شيئًا ما، وقد أثارت حوارًا صحيًا، إلا أن ضعفها الأساسي ينبع -في قسمه الأكبر- من افتراضاتها الإدارية النفعية؛ إنها دليل غير مناسب لتحقيق التغير الاجتماعي والأثر الدائم؛ فالتغير الاجتماعي عملية سياسية تفاوضية، خلافية؛ وليس مجرد إدارة أفضل، وتعقيد المشكلات الاجتماعية كبير لدرجة أن حله لا يكمن

في أيدي لاعب واحد، خاصة إن كان اللاعبون، مثل المؤسسات، لا يمتلكون المصادر المناسبة لمعالجة المشكلة الراهنة.

لكل من الأساليب الثلاثة مزاياها الإيجابية؛ ولا يوجد أدنى شك في أن المؤسسات قد قدمت الكثير في العالم، ولكن السؤال الأساسي ليس: (هل تقوم المؤسسات بأعمال جيدة)؟ بل: (هل تقدم المؤسسات أفضل ما بوسعها في البيئة الحالية؟)، وهناك من يحاجج أن إحدى نقاط ضعف المؤسسات هي أن العالم قد تغير كثيرًا في الوقت الذي بقيت فيه المؤسسات على ما هي عليه بطرائق عدة، ونحن نعتقد أن الأساليب التي وضحنا معالمها آنفًا غير فعالة في عالم اليوم؛ ومن ثم تحول دون أن تستغل المؤسسات صفتها المميزة المتمثلة بتحررها من القيود السياسية وقيود السوق؛ ومن ثم تقديم إسهام فريد للجدل الديموقراطي، توسيع نطاق استدامة أثرها.

إذًا، ما هي البدائل؟ أساسًا، نحاجج أنه لكي تحقق إمكاناتها الكامنة الصحيحة وبتأثير أكبر، لا بدَّ من طريقة رابعة؛ ألا وهي: الأعمال الخيرية الإبداعية؛ إذ إن الأعمال الخيرية الإبداعية تبني على بعض عناصر وممارسات نماذج المؤسسات الخيرية، والعلمية، والعلمية الجديدة؛ ولكنها تتميز بإضافة مكونات جديدة حاسمة، وتزيد نطاق استدامة تأثيرها، وتمنح المؤسسات الخيرية دورًا مميزًا في المجتمع. وهدفنا في هذا الكتاب هو توضيح الطرائق التي يمكن من خلالها أن تحقق المؤسسات ذلك؛ بتبني ما ندعوه الطريقة الإبداعية؛ ونستكشف لماذا تتبنى المؤسسات مثل هذه الطريقة، وما الذي تنطوي عليه الطريقة الإبداعية من ممارسة؛ وما الأدوات الإدارية التي تحتاجها؛ وما صور التوتر والمعضلات التي تتسبب بها؛ وما النتائج التي تنجزها.

نهضة المؤسسة

بعد عقود من الركود والانحدار، تشهد المؤسسات نهضة جديدة؛ إذ تُظهِر بلدان مختلفة مثل الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، واليابان، وإيطاليا، وألمانيا، والسويد، وتركيا، والبرازيل، اهتمامًا متجددًا في تأسيس مؤسسات خيرية؛ ففي عام 2004م أوردت صحيفة الإيكونومست The Economist أن هناك (انفجارًا) في المؤسسات الخيرية الخاصة الجديدة في الولايات المتحدة، ووفقًا للصحيفة فقد قفزت أرقام المؤسسات من قرابة 22000 في بدايات عقد

ثمانينيات القرن العشرين، لتصل إلى (65000) اليوم (Renz 2004). وظهر النمو في أوروبا أيضًا (Anheier and Daly 2006)؛ ففي ألمانيا - على سبيل المثال- ارتفع تأسيس المؤسسات الخيرية من قرابة 200 سنويًا في ثمانينيات القرن العشرين، إلى ما بين 800 و900 سنويًا اليوم (Anheier 2003). ويبدو أن تحول الثروة بين الأجيال قد يؤدي إلى زيادة عدد المؤسسات الخيرية في ألمانيا حتى إلى أعلى مما هو عليه الآن (12000). ويوجد في المملكة المتحدة قرابة 9000 مؤسسة، كما هي الحال في سويسرا (Anheier and Daly 2006)؛ في حين أن في هولندا قرابة 1000؛ وفي إيطاليا 3000، وفي هذه البلدان أيضًا فإن تصاعد الأرقام متوقع تمامًا.

وعلى الرغم من هذا النمو المهم والمطول، فإنه ينظر إلى (العصر الذهبي) للمؤسسات الخيرية عادة على أنه بدايات القرن العشرين؛ حين أسست (المؤسسات الخيرية الكبرى) من قبل روانتري، ونوفيلد، وركوفلر، وفورد، وكارنيجي، وآخرين. وبرأينا فإن بداية القرن الحادي والعشرين، حيث تتمتع المؤسسات بنمو عالمي غير مسبوق، وأهمية سياسية متزايدة وسط توقعات متصاعدة، يمكن أن تصبح عصرًا ذهبيًا جديدًا. وبالنسبة إلى راسمي السياسات وكثير آخرين فالأمل هو أن تستحوذ المؤسسات الخيرية الكبرى على مزيد من الثروة الخاصة، وتضعها في خدمة المصلحة العامة، وتخفف بعض الأعباء على المصروفات الحكومية، ويعكس كلاهما ويعززان تجديد المجتمع المدني.

ولكن على الرغم من الآمال المعقودة على المؤسسات الخيرية، فتوجد أسئلة مهمَّة حول قدرة هذه المؤسسات على صنع فرق حقيقي مستدام في القرن الحادي والعشرين، فهذه المؤسسات موجودة في دول عدة منذ قرون؛ وقد صبت مبالغ ضخمة من الأموال في سبيل حل تنوع هائل من المشكلات التي بقيت متخندقة بعناد؛ وربما كان الفقر والإقصاء الاجتماعي الأمثلة الأشد وضوحًا على ذلك، فهل المؤسسات الخيرية هي -أساسًا- مؤسسات القرن التاسع عشر؛ توزع الصدقات على أعداد قليلة نسبيًا من الممنوحين، أو تمول علماء عزلوا أنفسهم بأبراج عاجية؟ وبصورة أعم: هل للمؤسسات التي تصرف الأموال في الزمن والمكان اللذين تختارهما وبقليل من المحاسبة، مكان في الديموقراطيات الحديثة، ومن دون دعوات حقيقية للانفتاح والشفافية؟

لاحظ نيلسن Nielsen، وهو أحد المعلقين الرواد حول المؤسسات، في المؤسسات الكبرى (The Big Foundations 1972, p. 3)، أن «المؤسسات كالزرافات، ربما ما كانت لتوجد، ولكنها موجودة»، وبوصفها مؤسسات شبه أرستقراطية، فإنها تزدهر على مزايا المجتمع الذي يقول بالمساواة بين البشر رسميًّا؛ وهي تمثل ثمار النشاط الاقتصادي الرأسمالي، ومرتبةٌ لتحقيق الأهداف العامة، وهو ما يبدو مناقضًا تمامًا لمفهوم المنفعة الاقتصادية الأنانية التي خلقت أساسًا ثروة الفرد. وإذا ما نظرنا إليها من هذه الزاوية، فالمؤسسات الخيرية ليست نادرة فقط، بل إنها مؤسسات غير محتملة الحدوث أيضًا، «إنها مخلوقات غريبة في الغابة الضخمة للديموقراطية الأمريكية»، هذا إذا ما أعدنا صياغة قول نيلسن (Nielsen 1972, p.3).

ما يقال ضد المؤسسات الخيرية

إن الاهتمام المتجدد بالأعمال الخيرية عامة، والمؤسسات، يسير في كثير من الدول جنبًا إلى جنب مع التدقيق في الحريات والمزايا التي تتمتع بها المؤسسات العامة والخاصة (Ilchman and Burlingame 1998; Nielsen 1979; Frumkin 1998; Fleishman 1999;Van der Ploeg 1999; Anheier and Toepler 1999; Brilliant 2000; Schlüter et al. 2001)، أما وسائل الإعلام من اهتمامها بالمؤسسات؛ فعلى سبيل المثال وجدت وسائل الإعلام فقد زادت في الولايات المتحدة أن هذه المؤسسات مثيرة، ما زاد من شهيتها للبحث عن المزيد (Gaul and Borowski 1993; Fleishman 1999, 2005)، وقد لا يمضي وقت طويل حتى يطوّر الصحفيون في البلدان الأخرى اهتمامات مماثلة.

إن المؤسسات، ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية، عرضة للهجوم من الطيف السياسي برمته؛ من اللجان المختلفة التابعة لمجلسَي الشيوخ والنواب، والوكالات الحكومية، والمنادين بالقطاع غير الربحي، ومن ضمن صفوفهم أيضًا، وقد أسهم الجدل المتعدد حول النفقات، والضرائب ورسوم العقارات، إضافة إلى القيود المتعددة الحقيقية والمقترحة على حرية المؤسسات لإعطاء مِنَح حيث تراه مناسبًا، أسهم ذلك كله في وضع المؤسسات تحت الضوء. وفي الوقت نفسه، ومن ضمن صفوفها، تعاني المؤسسات تأثيرات المفاسد وسوء الإدارة على أيدي أقلية، إضافة إلى انتقادات بأنها أصبحت (مترهلة) و(معجبة بنفسها) (Eisenberg 2002).

إن الاتهامات الموجَّهة إلى المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة متنوِّعة، وتتضمن مواضيع عدة من مثل العلاقات الداخلية بين المؤسسات والباعة الخارجيين، وفساد الشركات، ومن ذلك: استخدام الهبات الخيرية رِشًا للتغاضي عن المخالفات المالية (كما في قضية إنرون Enron)، وصراعات المصالح مع المانحين، ومشكلات تتعلق بمؤسسة Donor Advised Funds، وتعاملات أعضاء إدارة المؤسسة أنفسهم، والرواتب، وإنهاء الخدمة، وتعويضات أعضاء مجلس المؤسسة، ... إلخ.

وفي عامي 2004م و2005م، استجابت اللجنة المالية التابعة لمجلس الشيوخ لسلسلة من التوجيهات، من ضمنها مطلب يفرض على المنظمات غير الربحية أن تقدم كل خمس سنوات معلومات تفصيلية تبيِّن فيها أنها ما زالت مستمرة في أعمال غير خاضعة للضريبة، ومعايير أقسى تتعلق بتضارب المنافع، ومطلب آخر بوصف مفصَّل للأهداف الإنجازية وإجراءات تحقيقها، وضوابط الهبات المقترحة من المانحين، وضوابط أقسى على التكاليف الإدارية والنفقات[2].

إضافة إلى أن المؤسسات في بلدان أخرى، كالمملكة المتحدة (Leat 2005) وأستراليا (Crimm 2002)، تواجه مطالب متزايدة مماثلة لفرض مزيد من المراقبة والمحاسبة، حتى لو كانت المواضيع الخاصة مختلفة. والاتحاد الأوروبي بدوره يبدي اهتمامًا بالمؤسسات أكثر علانية، وبعض زعماء الأعمال الخيرية في أوروبا يطالبون بتأسيس وسيلة قانونية جديدة، باسم المؤسسة الأوروبية، للتغلب على تعقيدات القوانين الوطنية وعدم فاعليتها وصور ضعف مراقبة الأنظمة في عديد من الدول الأعضاء (www.efc.be).

وفي الوقت نفسه واجهت المؤسسات الخيرية إلا في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، نقصًا حادًا في الدخل ما بين عامي 2000م و2003م. ويقترح تقرير صادر عن (Foundation Center 2003) أن خمسي المؤسسات التي مُسحت توقعت هبوطًا في المنح في عام 2003م، وكان أعلى بين المؤسسات الكبرى. واستعادت المنح بعض عافيتها نسبيًا في عام 2004م (Foundation Center 2005).

استجابات المؤسسات

واجهت المؤسسات الخيرية صور التهديد هذه بعدد من الاستجابات؛ وقد تمثلت الاستجابة الرئيسة للمطالب والتوقعات المتزايدة في وجه الدخل المتناقص بأن أكدت المؤسسات مواردها المحدودة؛ لذا: «يجب على المؤسسات الخيرية أن تفعل كل ما تستطيع؛ حتى تتمكن من دعم المجتمع المدني، إلا أن شح الموارد المالية يقف عائقًا أمام ذلك». (Cohen 2003).

وقُدمت استجابات مختلفة ضد الاتهام بسوء الإدارة وصور الفساد وحاولت بعض المؤسسات إلقاء اللوم بكل ما هو خطأ على مؤسسات أصغر، وكانت هناك دعوات لمنح المستويات الأقل من رأس المال للمؤسسات (National Committee for Responsive Philanthropy 2004). لا شك أن الواقع أكثر تعقيدًا؛ فليس كل المؤسسات الصغيرة سيئة الإدارة، وليست كل المؤسسات الكبيرة كلها حسنة الإدارة.

كذلك تنوعت الاستجابات ضد الدعوات المطالبة بمزيد من التنظيم والمحاسبة؛ إذ رأى بعضهم في ذلك فكرة جيدة، يمكن بها حفظ الغالبية الجيدة من التفاحات من العدد القليل السيئ الموجود في الصندوق (National Committee for Responsive Philanthropy 2004). بعضهم قبل المبدأ العام القائل بمزيد من التدقيق، ولكنه راوغ حيال التفاصيل، متذرعًا بأن المؤسسات متنوعة الأحجام بصورة كبيرة حتى إنها لا تسمح بالصيغ والقوانين البسيطة، وبعضهم الآخر طرح أسئلة حول الأخطار وعدم ملاءمة التنظيم المفرط لما هو أساسًا مؤسسات خاصة، على الرغم من أنها للمصلحة العامة (www.cof.org).

إعادة صياغة السؤال

نعتقد بأن الجدال الحالي حول المؤسسات يبدأ من الزاوية غير الصحيحة؛ حيث يلخص الاستجابات المذكورة آنفًا- مثل (المصادر)، و(أنها أصغر من أن تستطيع...)، و(المشكلات تكمن في التفاصيل)، و(مؤسسات خاصة)- السؤال الأكثر أهمية: ما الهدف من وراء المؤسسات؟ وما الذي تفعله وبوسعها فعله بمفردها؟ هذا هو السؤال الأساسي: وإن لم يكن بوسع المؤسسات (فعل ذلك كله بمفردها)، عندها: ما الشيء الذي بوسعها فعله؟ وأين يجب

عليها تركيز مصادرها؟ وإن لم يكن هناك صيغ بسيطة، فلمَ الأمر كذلك؟ وإن كان الإفراط في تنظيم على غرار المؤسسات، فكيف يمكن تحقيق التوازن بين العام والخاص؟

نرى أن هذه هي الأسئلة الجوهرية؛ وبالمقارنة يتبين أن الاهتمام بمعدلات النفقات، والمحاسبة، والدخل المتناقص هو بمنزلة وضع العرَبة أمام الحصان؛ إذ على الأسئلة المتعلقة بالمعالجة أن تتبع التقديرات المتعلقة بالأدوار، لا العكس. وحتى تقدم المؤسسات دفاعًا واضحًا معللًا منطقيًّا لدورها وقيمتها الفريدين في الديموقراطية، ستُجبر على الاستجابة لصور جدل صيغت وفق شروط تفتقد إلى الأسئلة الجوهرية.

وعوضًا عن الرد على جدل وضع الآخرون شروطه، تحتاج المؤسسات احتياجًا ماسًّا إلى إعادة تعريف هذه الشروط والدفاع عنها بقوة، وإلى أن تعرف وتوضح نقاط قوتها الفريدة، والأدوار التي يمكنها وحدها أن تؤديها في تقوية الديموقراطية ودعمها، وبهذه الطريقة يمكنها تحويل محنة من المستوى المنخفض إلى فرصة لاغتنامها.

ولإحداث ذلك يجب على المؤسسات أن تحول الجدل من الاهتمام بالعمليات إلى السؤال الأكثر أهمية المتمثل بالقيمة التي تقدمها للمجتمع، ومن ثم فعليها أن توضح أدوارها الفريدة بقصص نجاح، وتناقش طرائق يمكن من خلالها إعادة نسخ هذه النجاحات، والأهم من ذلك أنه يجب على المؤسسات أن تسعى أكثر لإيصال هذه الرسائل إلى راسمي السياسات، ووسائل الإعلام، والقطاع غير الربحي، والعام. هذه بعض التحديات التي نناقشها في هذا الكتاب؛ تحديات يجب على المؤسسات مواجهتها إن كانت ترغب في اغتنام فرص الابتكار المقدمة لها.

القيمة الفريدة للمؤسسات الخيرية في الديموقراطية

لا تكمن قيمة المؤسسات في أرصدتها أو معدلات إنفاقها بصورة جوهرية؛ بل تكمن قيمتها الفريدة في الشيء الفريد الذي تؤديه، ويجب على المؤسسات الخيرية أن تتوقف عن الاعتماد على نقاط ضعفها وتبدأ الاعتماد على نقاط قوتها؛ فالافتقار إلى كل من المصادر (نسبة إلى تكاليف التزويد) والتفويض الديموقراطي، يمثل نقاط ضعف أساسية عند المؤسسات، ولكنه أيضًا من بين نقاط قوتها الأساسية. الأساس هو أن مصادر المؤسسة (حرة) قياسًا بالحكومات

والأسواق؛ إذ تتمتع المؤسسات بترف التحرر من القيود السياسية، والدوائر الانتخابية، والسوق، وعديد منها يتمتع بترف الديمومة أيضًا.

لدى المؤسسات مصادر كافية و(حيز) يمكّنها من التفكير، وأن تكون مجددة حقًّا، وأن تجازف، وأن تخفق، وأن تتبنى وجهة نظر بعيدة المدى، وعلاوة على ذلك -وهذا المعنى مهم جدًّا- فهي موجودة في عالمها الخاص بها.

إنها لا تنتمي انتماء كاملًا إلى أي قطاع، ولكن يمكن أن يكون لها موطئ قدم في القطاعات جميعًا؛ وهي لا تخضع بعد لأي مجموعة مهنية بعينها، ومن ثم فلها الحرية للتفكير والعمل وفق الحكمة التقليدية، والحدود الصارمة، والمؤسساتية، والقطاعية.

إن هذه الصفات للمؤسسات الخيرية تمنحها الطاقة الكامنة للإسهام في المجتمع بطريقة تتجاوز كثيرًا ذلك الذي قد تقترحه مصادرها المحدودة، وعلاوة على ذلك فإن البناء على هذه الصفات سيمكن المؤسسات من أداء دور نشط يعزز (خاصيتها) في دعم العامة، وقد نادت سوزان بيرسفورد Susan Berresford، رئيسة مؤسسة فورد، بإعادة النظر بمضامين التعريف (العام) للمؤسسات، لافتة الانتباه إلى التقاطع بين الأعمال الخيرية، والديموقراطية، والحرية (Public Obligations of Foundations, April, 2004, www.fordfound.org/news). إن صفات المؤسسات الموضحة آنفًا يجب -برأينا- الاعتراف بها بوصفها مدعاة للاحتفال بدلًا من الاعتذار؛ إذ إنها توفر أحد المفاتيح لفتح لغز (الخاص/العام).

وفي حين يرى معلقون كثر أن الديموقراطية في الولايات المتحدة وأمكنة أخرى عرضة للتهديد من تجميع من مطالب الرأسمالية العالمية والأحزاب السياسية القوية بوضوح، نرى مع خبراء آخرين أن دور المؤسسات الخيرية ما كان مهمًّا يومًا كما هو عليه الآن (Prewitt 1999; Porter and Kramer 1999; Letts et al 1997; Schlüter et al 2001). إن دور القطاع الأوسع غير الربحي، المعتمد على مصادره من التعاقد، والأموال القادمة من الشركات، وصور التعاطف الشعبية التي تقولبها وسائل الإعلام، مقيد بما يمكن تقديمه.

على المؤسسات أن تعترف أنها لا تمتلك لا المصادر ولا التفويض الديموقراطي لملء الفجوات، وتوفير كل شيء لا توفره الدولة، ودعم الأهداف غير الشعبية على المدى البعيد،

والأهم من ذلك أن عليها ألا تستمر بالتلويح بمحدودية المصادر؛ عذرًا لرفض الطالبين للمنح، ولكن لتوضح بجلاء أنها ليست في وارد أن تتدخل فيما يمكن أن تقوم به الحكومات أو شركات السوق بصورة أفضل.

تحتل المؤسسات الخيرية موقعًا فريدًا يمكنها من طرح أفكار إبداعية وتجديدية حقًّا لمعالجة المشكلات المستعصية في عصرنا؛ فكونها متحررة من القيود السياسية وقيود السوق يمكنها بصورة فريدة- إن اختارت- من التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه، متجاهلة الحدود المهنية والنظامية. ويمكنها المجازفة، ومناقشة أساليب يقول عنها الآخرون إنها لا يمكن أن تعمل، ويمكنها أن تخفق من غير عواقب مميتة. وعلى القدر نفسه من الأهمية يمكنها اعتماد وجهة نظر بعيدة المدى؛ فالمؤسسات حرة في أن تكون خيالية ومبدعة، وتعمل في حدود قطاعية، ومنظماتية، ومهنية، وصارمة، من دون الخضوع للقيود الخانقة لمعايير قياس الأداء قصيرة الأمد المصوغة بصورة سيئة، ويمكنها تغيير وجهة الطريقة التي نفكر فيها حيال الأشياء، وحيال أولوياتنا، وأساليبنا في خلق مجتمع مدني حقيقي يتسم بالاحترام والكرامة للجميع. ووفق ما لاحظ كارسن (Carson 2003b) يجب أن تصرف المؤسسات مزيدًا من الوقت والمال على (مشاريع) تعد بتغيير الكيفية التي يُنظر أو يعالج الموضوع من خلالها، ونحن نشير إلى هذا بـ(تقديم المنح الإبداعي) (Anheier and Leat 2002).

إعادة التفكير في المؤسسات

نُسب تأسيس المؤسسات الخيرية مع بدايات القرن العشرين إلى المسؤوليات الاجتماعية المتصورة والالتزامات الأخلاقية التي رُبطت بالأموال الضخمة التي جُنيت في أثناء الثورة الصناعية في وقت كانت فيه قوى الدولة على فرض الضرائب وتنظيمها غير متطورة نسبيًّا (Smith and Borgmann 2001). ومع نهضة المؤسسات الخيرية اليوم -على أي حال- ظهرت بعض الروابط الواضحة بإعادة التقويم العام لدور الدولة في المجتمع الحديث (Anheier and Salamon 2006)، وإعادة التركيز على المسؤولية الخاصة ومسؤولية الشركة، إضافة إلى أن النمو الاقتصادي الطويل المدى والازدهار، والفرق المتصاعد بين الفقراء والأغنياء، و(الأموال الجديدة) في تسعينيات القرن العشرين المرتبطة بتقنيات المعلومات، وعولمة الأسواق المالية

والأسواق الأخرى، والسياسات الأقل صرامة حيال السياسات الضريبية، شجعت كلها بصورة أكبر على نهضة الاهتمام بالأعمال الخيرية. تطرح هذه التغيرات السؤال: هل كانت المؤسسات هي الفضلى بما يتعلق برسالتها، وبنيتها، وإستراتيجيتها وعمليتها لتحقيق توقعات هذه النهضة؟

المؤسسات -في أسوأ الأحوال- هي أكثر بقليل من ملاجئ ضريبية تمكن الأثرياء من متابعة بعض الأهداف (النبيلة) أو الصدقات، وهناك مؤسسات تخدم القلة الموسرة، ومن دون فائدة صافية واضحة تضاف إلى المجتمع برمته، وهذه هي التهمة التي تثار أحيانًا ضد المدارس الخيرية الثرية العامة (يدفع فيها الطالب رسومًا) في المملكة المتحدة. ويستخدم آخرون أوقافهم المتعددة بصورة أقل في دعم هدف محدد، بغض النظر عن مدى كونه مفيدًا، أو ضروريًّا أو محصورًا بقلة من الناس، وما ذلك إلا للحفاظ على أموال موجودة سابقًا والإضافة عليها (Arnove 1980; Nielsen 1996). مع ذلك، لايقوم آخرون بالكثير، ويعقدون اجتماعات شكلية تشبه اجتماعات المؤسسات المُسيَّرة التي تتناقض مع السرعة الحثيثة للقرن الحادي والعشرين.

هناك مؤسسات عديدة تقوم بأعمال ضخمة مشغولة بتوفير منح (لأغراض نبيلة)، وتساعد منظمات عديدة للبدء والتطور والبقاء، وهي تعمل على مدى واسع من المجالات؛ من البيئة إلى الفنون والرعاية العامة، وتقدِّم -من دون أي شك- فوائد جمة عامة وفردية.

من المؤكد أن التعميم على المؤسسات أمر خطِر، وبوصفنا طلاب أعمال خيرية فنحن مدركون لهذا الخطر، وواعون للطبيعة الفردية في أغلب الأحيان للمؤسسات وفق شروط مؤسسها وأعمالها، وتأتي المؤسسات بأشكال وأحجام وأقنعة متعددة؛ وإحدى المشكلات الأساسية هي أن ما يعرف عنها أبعد من عددها وحجمها قليل جدًّا (بل حتى هذه البيانات الأساسية غير موجودة في بعض الدول)، ولكن على الرغم من اختلافاتها فهناك خيوط مشتركة في عالم المؤسسات.

أوعية المال

أولًا، يُنظر إلى المؤسسات، وتنظر هي إلى أنفسها إلى حد بعيد، وفق شروط أرصدتها المالية، وقد وصفت المؤسسات بأنها (مستودعات الثروة)، أو أوعية المال، وبهدفه أو بالبحث

عنـه. وقـد وصف دوايت ماكدونالد Dwight Macdonald مؤسسـة فورد بأنها «جسـم كبير من المـال محـاط كليًّا بأفراد يطمعون ببعض منه» (quoted in Hammack 1999). وفي الوقت ذاته ترتب المؤسسات نفسها ليس بما تفعله أو بمدى فاعليتها، ولكن بحجم أرصدتها ودخلها؛ وهكذا فإن المؤسسـات التي في (القمة) ليسـت تلك التي حققت الأكثر، ولكنها تلك التي تملك الحجم الأكبر من المال.

ومـع ذلـك تنخفض أهمية المصـادر المالية للمؤسسـات عندمـا تقارن بالصـرف الحكومي أو حتـى القطـاع غير الربحي بصورة عامـة. ويقدم أنهاير وسـالمون (Anheier and Salamon, 2005) دليلًا على أن حصة المؤسسات قد انحدرت في تسعينيات القرن العشرين مقابل الدخل المكتسـب، وهكذا فإن حُكِم على المؤسسـات وفق شـروط مصادرها المالية، فليس عندها سـوى مجال صغير لخلق تأثير واسع ومستدام.

سـنبرهن على أن المؤسسـات هي أكثر من مجرد المال؛ فالمال شـرط أساسـي لتحقيق الأثر ولكنه ليس وسـيلة فعالة، وسنبرهن أيضًا على أن التركيز في المصادر المالية قد حرف التفكير العـام والسياسـي في المؤسسـات نحـو ممـرات فرعية عديـدة، بعيدًا عن السـؤال الأكثر أهمية المتعلق بالأدوار الفريدة للمؤسسات في الديموقراطيات الحديثة.

المانحون في المؤسسات الخيرية

ثانيًا إن مصطلح (المؤسسـة) مرتبط ارتباطًا كبيرًا بهيئات مانحي الهبات، والهيئات التي تمارس برامجها بنفسـها، عوضًا عن تقديم المنح، يشـار إليها بالمؤسسـات العاملة، وهي - إلى حد كبير - منفصلة عن مانحي المنح المجردين. ولما كانت المؤسسات الخيرية الخيرية التي تهب المنـح قـد أُسسـت في الولايات المتحـدة فهي بذلك سـوف تصبح (المعيار الذهبي) الذي سـوف تقيس به المؤسسات الخيرية في باقي الدول نفسها.

والحقيقـة أن المؤسسـات الخيريـة المانحـة للمنـح هـي نتاج مـدة معينة من تاريـخ الولايات المتحـدة، وهي ليسـت الصـورة المهيمنة في البلدان الأخرى، ومن بينهـا أجزاء كبيرة من أوروبا (Toepler 1999).

وسوف نبين أن الفرق بين تقديم المنح وتشغيل المؤسسات الخيرية ليس واضحًا كما يبدو، وحان الوقت للانتقال إلى ما هو أبعد من هذا الفرق. في الواقع، المؤسسات الخيرية التي كانت في السابق صانعة للمنح غالبًا أصبحت الآن تبحث عن أساليب تشغيل؛ في سبيل زيادة تأثيرها.

سباقات التتابع والماراثونات

إن الأسلوب المهيمن في كثير من عطاءات المؤسسات هو من نمط سباق التتابع؛ فمؤسسات عديدة تعطي منحًا قصيرة المدى متوقعة أن يتسلم عصا السباق آخرون، وبعضهم يطور أفكارًا وبرامج إبداعية، ولكن يتوقعون أن عصا التنفيذ والديمومة سيقوم بها السباق نفسه أو الآخرون. تكون المؤسسات أحيانًا من طراز عدائي المسافات القصيرة السريعين جدًّا، ولكن من أسوأ عدّائي الماراثون، وفي الحالة النموذجية تشمل صور ضعفهم: التفكير والعمل على المدى القصير، والاستسلام سريعًا، وأنهم لا يقدّرون بصورة واعية المصادر المحتاجة لإنهاء العمل، ولا يبنون بانتظام قوتهم على المدى البعيد، ولا يجهزون أنفسهم للتعامل مع مصاعب الحفاظ على الاستمرارية؛ وإذا ما قاسوا إنجازهم- هذا إن قاسوه في المقام الأول- فغالبًا ما يستخدمون مقاييس وتوقيتات مناسبة لسرعة سباق التتابع وأسلوبه، لا ما يتناسب مع إيقاع سباق الماراثون.

برأينا، إن رغبت المؤسسات في أن تحقق أدوارها الفريدة بفاعلية في المجتمعات الديموقراطية، فعليها تبني عادات وممارسات عدّائي الماراثون لا عدائي المسافات القصيرة.

فتح باب النقاش

إننا من داعمي المؤسسات والأعمال الخيرية، وندافع عن حق التصرف المستقل الخاص للمصلحة العامة، ونود أن نرى مثل هذه الأعمال وهي تلقى التشجيع من السياسة العامة. ونعتقد أن المؤسسات في نهاية المطاف تضيف إلى المقدرة على حل مشكلة المجتمعات الحديثة في التعامل مع التحديات التي تواجهها، سواء أكانت في حقول التربية والصحة والثقافة، أم في تطوير السياسات من بين حقول أخرى، وإن الحرية التي تمنحها صناديق الاقتراع وتوقعات المساهمين للمؤسسات تمنحها عاملًا كبيرًا في متابعة المخطّطات والأهداف الخاصة، في الوقت

الذي تخدم المصلحة العامة، وتستفيد بعض المؤسسات كليًّا من هذه الحرية، في حين أن بعضها الآخر لا يحقق طاقته الكامنة كليًّا، والوعد الكبير الذي تعد به المجتمعات الحديثة.

يحاول هذا الكتاب فتح باب النقاش فيما يتعلق بالأدوار المناسبة للمؤسسات الخيرية في المجتمع الديموقراطي الحديث، ونحن نعتقد أن المؤسسات مهمة بخاصة في المناخ السياسي الحالي الذي يولي الأفعال والمسؤوليات الحكومية أهمية أقل، في حين يخصص مزيدًا من (الفضاء) للمؤسسات الخاصة التي تخدم المصلحة العامة. سنوضح الطاقة الكامنة للمؤسسات بسلسلة من دراسات حالات بعينها ومخططات أولية لمؤسسات في ثلاث دول، وهي: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا.

مرت الأعمال الخيرية في آخر مراحل تحديثها في القسم الأول من القرن العشرين بتأسيس مؤسسات كبيرة الحجم في الولايات المتحدة (مثل كارنيجي وفورد) التي غالبًا ما صممت المؤسسات في البلدان الأخرى على نموذجها، ومنذ ذلك الحين أصبحت الأعمال الخيرية مرادفة للمؤسسات المانحة، وصناديق الصدقات؛ وأصبح كونك من فاعلي الخير مرادفًا للأفراد الذين يعطون أموالًا من المتبرعين الأثرياء، أما صور الابتكار في عالم الأعمال الخيرية المنظمة فكانت نادرة، ولم تبدأ صور جديدة مثل الأعمال الخيرية المهتمة بالمشاريع إلا في السنوات الأخيرة فقط (Breiteneicher and Marble 2001; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001).

ولذلك توجد حاجة ماسة إلى نقاش جدي حول أدوار المؤسسات الخيرية في عالم تبدل ويتبدل، وتحولت فيه معاني الديموقراطية وعملياتها، ويجب علينا إعادة تقويم للأعمال الخيرية ليس بسبب الوعد السهل الذي قد تنطوي عليه، ولكن بصورة أكبر لأن الآليات الأخرى (الضرائب، والفعل الحكومي، والأسواق الخاصة) أصبحت بصورة متزايدة - أو يعتقد أنها كذلك - غير فاعلة وغير مؤثرة في حقول متنوعة تمتد من الخدمات الاجتماعية والصحة إلى التعليم والثقافة.

يتمثل جزء من المشكلة في الحاجة إلى أن نكون منفتحين وواضحين حول المؤسسات التي تبدو جيدة أساسًا، على الأقل للوهلة الأولى، ومع ذلك فإنه لمن الأهمية بمكان بالنسبة إلى واضعي السياسات، وليس مجرد موضوع في الخطاب الأكاديمي، أن نسأل: ما الشيء الموجود

في المؤسسات الخيرية الذي يستحق الحفاظ عليه، وتطويره، وحتى العناية به؟ هل هناك عناصر أخرى من الأفضل طرحها جانبًا، أو عدم الاستمرار بها بصورة حثيثة؟ وما الطاقة الكامنة الحقيقية في الأعمال الخيرية بالنسبة إلى مستقبل المجتمعات المتطورة؛ مجتمعات من المحتمل أن تكون أقل مساواة، وأقل تحكمًا للحكومة فيها، وأقل استقرارًا؛ ولكنها أكثر تحركًا واستقلالية، وبأشكال أكبر من عدم الاستقرار الدستوري والمجازفات الأكبر؟ وما الأدوار الفريدة المميزة للمؤسسات الخيرية في الديموقراطية الحديثة؟

ربما كانت أدوار المؤسسات منذ وقت قصير لا يتجاوز العشرين عامًا، واضحة نسبيًا ومتفقًا عليها عامة، ويرى هولكومب (Holcombe 2000) أنه في بداية القرن العشرين كانت المؤسسة قليلة العدد، وكانت أدوارها واضحة مقارنة بأدوارها مع نهاية القرن، حيث بدت أقل وضوحًا وتركيزًا بسبب زيادة أعدادها ومواردها، فالبيئة التي تعمل بها المؤسسات الآن تغيرت، ومن الصعب الدفاع عن الأدوار القديمة، ومن ثم تحتاج المؤسسات إلى فلسفة جديدة تتكيف مع التغيرات في العالم من حولها. ومن دون رؤية جديدة مصوغة بوضوح تام، فثمة خطر في أن تتمتع المؤسسات بأدوار وتوقعات غير مناسبة تلقى عليها؛ ومن دون مثل هذه الرؤية الحديثة فمن غير المحتمل أن يكون بوسع المؤسسات أن تلهم الجيل التالي من رجال الأعمال الخيرية؛ ومن دون إحساس واضح بالأدوار المميزة للمؤسسات الخيرية في الديموقراطية، سيستمر واضعو السياسات والمؤسسات بالكدّ لتحديد التوازن المناسب بين (الخاص) و(العام) عند المؤسسات.

كان النقد الموجه للمؤسسات إما لكونها كبيرة جدًّا أو صغيرة جدًّا؛ وإما لكونها محافظة جدًّا أو متحررة جدًّا، وهكذا دواليك (Brilliant 2000)، إلا أن المشكلة تكمن في حقيقة أن عالم الأعمال الخيرية قد تغير، في الوقت الذي بقيت فيه الأعمالُ الخيرية نفسُها - مع بعض الاستثناءات - متمسكةً بأدوار الماضي ونماذجه وممارساته وثقافته؛ وفي الوقت نفسه نسيت نماذج أفضل أدوارها، وعليه؛ فقد حان الوقت لإعادة تفعيل الأعمال الخيرية؛ بحيث تأخذ أفضل ما في ماضيها وتطبقه على الأوضاع والحاجات الجديدة.

تعريف المؤسسات

ما نوع المؤسسات التي ستكون موضوع هذا الكتاب؟ يمكن حتى لنظرة سريعة على الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، والدول الأوروبية الأخرى، وأستراليا، أن تكشف تنوعًا في المؤسسات الخيرية وتنوعًا كبيرًا في صورها، وهكذا فإن إحدى أوائل مهامنا هي جلب بعض من التوضيح الفكري والتركيز على الموضوع، وذكر الأنماط التي في مخيلتنا، وتلك التي تقع خارج اهتمامنا الأساسي. ومن أجل تحقيق ذلك، نتبع التعريف الإجرائي البنيوي للمنظمات غير الربحية الذي اقترحه سالمون وأنهاير (Salamon and Anheier 1997)، ونعرف المؤسسة بأنها رصيد، مالي أو غير ذلك، يتمتع بالسمات الآتية (Anheier 2001):

مؤسسة قائمة على غير العضوية

يجب أن تعتمد المؤسسة على عمل خيري يؤكَّد في ميثاق الشركة أو المؤسسة، ما يعطي الهيئة هدفًا واستمرارية نسبية، أما الجوانب الأخرى فتضم البنية التنظيمية الداخلية، والثبات النسبي من خلال وقت الأهداف، والهيكلية والأنشطة، وحدود تنظيمية ذات معنى، وهكذا فإن المؤسسة ليست مجرد رصيد مالي أو سواه، وإنما هي منظمة يمكن تعريفها.

الكيان الخاص

المؤسسات منفصلة عن الحكومة تنظيميًا وهي (ليست حكومية)؛ بمعنى أنها ليست من أدوات الحكومة، ومن ثم فهي لا تمارس سلطة حكومية، وهي خارج سيطرة الغالبية المباشرة.

كيان ذاتي الحكم

المؤسسات مجهزة لتتحكم في أنشطتها، ولها إجراءات الحوكمة الداخلية، وتتمتع بدرجة معقولة من الاستقلالية، وعندها مجموعة منفصلة من الحسابات؛ بمعنى أن الأرصدة، والنفقات، والمصروفات الأخرى ينبغي ألا تكون جزءًا من أوراق موازنة حكومية أو شركة.

كيان توزيع غير ربحي

لا تعيد المؤسسات الأرباح الناتجة من استخدام الأرصدة أو الأنشطة التجارية إلى أعضاء مجالس الإدارة أو المديرين؛ فقد تراكم المؤسسة فائضًا في سنة معينة، ولكن يجب تطبيق الفائض وفقًا لرسالتها الأساسية، وألا توزع الفائض على الملّاك الأساسيين أو من يكافئهم.

خدمة هدف عام

يجب أن يكون للمؤسسات دور أكثر من مجرد تلبية حاجات مجموعة اجتماعية ضيقة أو فئة محددة، مثل أعضاء أسرة بعينها أو دائرة مغلقة من المستفيدين؛ فالمؤسسات أرصدة خاصة تخدم أغراضًا عامة؛ فقد يكون الغرض العام أو لا يكون خيريًّا وقد لا يكون، ومن ثم معفًى من الضريبة بحسب نص القانون الخيري، المهم هو أن يكون الغرض جزءًا من النطاق العام.

عادة ما يُستخدم مصطلح المؤسسة أو الصندوق للدلالة على منظمات لها وقف تستمد منه الدخل، وعلى أي حال فبعض المؤسسات لا تمتلك وقفًا دائمًا؛ فعلى سبيل المثال قد يستمد بعضُها دخلها من عقد دائم (بعض المؤسسات التابعة لشركات مثلًا)، في حين قد تمتلك أنماط أخرى -مثل المؤسسات التابعة للتجمعات السكنية- وقفًا، ولكنها تطلب أموالًا من أجل الإنفاق الحالي، وللرفع من قيمة قاعدة أرصدتها، وقد تمتلك مؤسسات أخرى وقفًا صغيرًا أو لا تمتلك؛ ومن ثم تطلب أموالًا سنويًّا، ولكنها تتصرف في جوانب مهمة عدة مثل المؤسسات الخيرية.

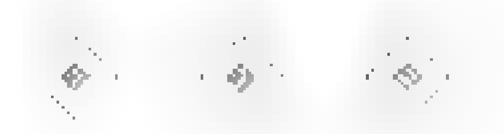
يدور اهتمامنا في هذا الكتاب أساسًا على المؤسسات الخيرية، مع أننا سنشير إلى أنماط أخرى، وسنركز أساسًا في المؤسسات الموهوبة للوقف، بدلًا من المؤسسات أو الصدقات المتنوعة بصورة عامة؛ لأن المؤسسات الموهوبة للوقف أكثر حرية من مؤسسات الصدقات التي لا تتمتع بدخل مستقل آمن لتحقيق الأدوار الإبداعية التي نعتقد أننا بأمس الحاجة إليها في المجتمع المعاصر.

نظرة عامة

إن هذا الفصل التمهيدي يتبعه فصل يبحث في نقاط القوة ونقاط الضعف في الأساليب الموجودة في المؤسسات الخيرية الأساسية، وفي الفصل الثالث ننظر بعمق أكبر في الإبداع والابتكار: ما يعنيه هذان المصطلحان، وكيف يتصل الأول بالثاني، وتحت وطأة أي شروط يمكن أن يحدثا. ونختتم هذا الفصل بنقاش عن القيود الكامنة المحتملة على الإبداع والابتكار في المؤسسات وبوساطتها.

وفي الفصلين اللاحقين (الرابع والخامس) نقدم سلسلة من المخططات القصيرة الأولية؛ ومن ثم دراسات حالات أكثر تفصيلًا عن مؤسسات تتبنى طريقة إبداعية: من هي، ومصادرها المالية، ورسائلها، وأنشطتها، والدوافع خلف طريقتها، وعملياتها واستراتيجياتها، والمواضيع والمعضلات التي تتعامل معها.

يتعامل الفصل السادس مع ما يؤدي إلى الطريقة الإبداعية؛ كيف ولماذا تتبنى المؤسسات طريقة إبداعية، وكيف تختلف طرق المؤسسات الإبداعية عن الممارسات الموجودة في المؤسسات السائدة اليوم. ونناقش في الفصلين السابع والثامن مضامين ذلك للإدارة والممارسة، ومن ضمن ذلك صور التوترات والعوائق التي تختبرها المؤسسات الإبداعية، وأخيرًا نناقش طرائق للسير قدمًا.



2 وضع نماذج الأعمال الخيرية في سياقها الصحيح

مـاذا يمكننـا القـول عن دور المؤسسـات في المجتمع الحديث ووظائفها؟ مـن وقت بعيد، وفي خمسينيات القرن العشرين تحديدًا، اقترح المحللون أن المؤسسات مهيأة بصورة فريدة لتتمكن مـن تحقيـق الابتكار، وتقـوم بمجازفات اجتماعيـة، وتخدم -في لغة العصر- بوصفها رأسـمال خيريًـا مغامـرًا: لدى «المؤسسـات تفويض خاص لتدخل المجالات التي هي محـط جدل، حيث إن الطبيعة الانفجارية للمواضيع تجعل من المشـكوك فيه العثور على منظمات أقل اسـتقلالية، وحيث إن التمويل المحتـاج مـن مصـادر أخـرى قد يبرهن علـى أنه صعـب المنـال» (Andrews 1956:19; see also Nielsen 1985, 1996; Smith 1999).

إن الحجة في أن المؤسسات لديها كفاءات خاصة تعتمد على التصور بأن المؤسسات الخيرية -خلاف المؤسسـات الأخـرى- متحررة بصـورة كبيرة من الضبـط الخارجي المباشـر؛ إذ إنها لا تخضع لمحاسبة الناخبين، والأعضاء، والمسـتهلكين، وأصحـاب المصلحة الآخرين. ولما كانت مدعومة كلاسـيكيًا بالدخل الوقفي الذاتي، فعادة ما تكون المؤسسـات والقيِّمون عليها مقيدين بإرادة المتبرع، كما هو موثق بالميثاق، مع أن ذلك في الحالة الطبيعية ضمن إطار القيود القانونية والتنظيمية العامة داخل المؤسسة. لقد اعتُرف بهذه الطاقة الكامنة للمؤسسات الخيرية المانحة منذ أمد بعيد؛ فقد لاحظ تقرير عام 1949م عن برنامج وسياسـة لجنة الدراسـات في مؤسسة فـورد- على سـبيل المثـال- أن «التحرر مـن صور التعقيـد، والضغوطات، والتشـريعات المقيدة، والفائـدة الخاصـة، تمنح المؤسسـة الخيرية حرية جوهرية للتصرف لا تمتلكها سـوى منظمات قليلة أخرى» (quoted in Andrews 1956: 21).

على أي حال، تشـهد الكتابات المتعلقة بالمؤسسـات الخيرية على صعوبة اسـتخدام الأموال الخاصة في خدمة أقصى ما يمكن من المصلحة العامة؛ فغياب إصلاحات السوق والإصلاحات

السياسية يشير أيضًا إلى غياب أصحاب المصلحة؛ لمراقبة إن كانت المؤسسات تلبي هذه الوظائف إلى أقصى حد، أو البرهنة على أنها انحرفت عن إرادة المتبرع، وهو ما يؤدي إلى الانحراف عن الهدف المحدد. (Holcombe, 2000).

كانت المؤسسات عرضة لمدى واسع من الانتقادات فيما يتعلق بتصرفها وفق شروط الحكومة والإدارة، وإسهاماتها الحقيقية وتأثيرها (Anheier and Leat 2002; Frumkin 1998; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Dowie 2001)، ولكن ماذا بوسع المؤسسات أن تفعل؟ في خطوة أولية نحو تقديم حجة مقنعة للأعمال الخيرية الإبداعية، من المفيد تشخيص الخطأ في الأساليب الحالية، ثم الحصول على فهم أفضل عن الأسباب الكامنة وراء نقد المؤسسات؛ ولذلك سنلقي نظرة فاحصة بصورة أكبر على الأساليب السائدة أو نماذج للمؤسسات، والأدوار المختلفة التي نيطت بها.

أساليب المؤسسات

كما ورد في الفصل السابق فقد طورت ثلاثة نماذج أو أساليب أساسية تناط بها- وفق شروط عريضة- وظائف وأنشطة محددة للمؤسسات، وهي: أسلوب المؤسسة الخيرية/ الخدمية، والأسلوب الخيري/العلمي، والأسلوب العلمي الحديث. وسنناقشها بالترتيب.

أسلوب المؤسسة الخيرية/الخدمية

إن أسلوب المؤسسة الخيرية/ الخدمية هو النموذج الأصلي، وقد طور في أنحاء العالم بأقنعة مختلفة وموجودة اليوم بأسماء متعددة. كان الأسلوب الخيري متجذرًا في المعتقدات الدينية الغربية القديمة؛ مثل إعطاء الصدقات، وعُشر المحاصيل الذي يقدم للكنيسة من ناحية، ومنظومة القيم الأخلاقية مثل التزامات النبلاء الأثرياء تجاه الفقراء من الناحية الأخرى. وقد رُبط تطبيقها مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين على أيدي المؤسسات الخيرية في بعض الدول بإضفاء صبغة دنيوية على إعطاء الصدقات وبالدور المتنامي للنخبة الصناعية والطبقة الوسطى الحضارية في الأعمال الخيرية. (Smith and Borgmann 2001).

كان الأسلوب الخيري من جوانب عدة مناسبًا تمامًا لسياقه الاجتماعي والسياسي، ومع غياب دعم مناسب من الكنيسة أو الدولة، قدمت المؤسسات خدمات لأولئك غير القادرين على العناية بأنفسهم. ومع البدايات الأولى للقرن العشرين، وتوسيع خدمات الحكومات لبعض المجموعات، كيَّفت المؤسسات الأسلوب الخدمي لتوفير خدمات مكملة لتلك التي تقدمها الحكومة أو لملء الفجوات في الدعم القانوني، وبدأت المؤسسات بالتركيز على دورها بوصفها مجددة، ومجازفة، وممولة للقضايا غير الشعبية. وفي مدد محددة، وفي عدد من المجتمعات، أضافت المؤسسات عاملًا (توضيحيًّا) أو (عاملًا محفزًا ذاتيًّا) للطريقة الخيرية. اخترعت المؤسسات أو حددت احتياجات غير معترف بها بعد، موجودة بذلك مصطلح (ابحث وطور)، مع التوقع أنه بمرور الوقت سيتبنى ممول آخر المشروع، والأسلوب أو الحاجة، ويجعله معروفًا ومتوافرًا على نطاق أوسع. وفي منتصف القرن العشرين على وجه الخصوص، كان تأثير توضيح هذه الخدمة فعالًا جدًّا.

ويظل الأسلوب الخيري هو النموذج السائد في كثير من الدول اليوم على الرغم من تحديات الأساليب الأخرى التي استقدمت في بداية القرن العشرين ونهايته. وإذا ما أخذنا بالحسبان الاعتراف بأن هذا الأسلوب قدم كثيرًا من الأفعال الخيرية على مر القرون، فلنا أن نسأل عندها: ما هي إذًا نقاط ضعفه في البيئة الاجتماعية والسياسية الحالية؟ سنذكر في قائمة العديد من نقاط الضعف هذه.

الإخفاق في استغلال الطاقة الكامنة الفريدة للمؤسسات الخيرية

بالمجمل، يمكن لهذا الأسلوب أن تتبناه مؤسسات خيرية غير وقفية أخرى جامعة للتبرعات، إضافة إلى منظمات غير خيرية.

أثر محدود

يحدث الأسلوب الخيري فرقًا عند أولئك الأفراد المحظوظين الذين يستفيدون من الخدمة، ولكن إذا ما أخذ بمفرده فإن أثره لا يتجاوز ذلك الحد. وعندما يضاف هدف توضيحي، فقد

يصبح أثره أوسعَ يتجاوز المستفيدين المباشرين من العطايا، ولكن هذا الأثر الأوسع- كما سنناقش لاحقًا- غالبًا ما يُقيد بسبب الإخفاق في مراعاة شروط الانتشار والتكرار الناجحين.

توقعات زائفة

كما لوحظ آنفًا، يميل الأسلوب الخيري إلى العمل وفق التوقع الزائف الكبير بأنه سيتبنى شخص آخر توسعة الأثر وديمومته، ومع أن كثيرًا من المؤسسات تتصرف وكأنها تعتقد أن الحكومة (الكبيرة) سيئة، فإنها افترضت تقليديًّا أيضًا أن ما تبدؤه المؤسسات ستواصله الحكومات، بل يجب أن تواصله (Douglas and Wildavsky 1980–81; Karl and Karl 1999).

وخطر آخر للأسلوب الخيري هو أنه قد يخلق أملًا أو توقعًا عند الآخرين بأنه يمكن الاعتماد على المؤسسات لتوفير الدعم، ففي حين كانت الحكومات والممولون فيما مضى يتقدمون لتسلم العصا من المؤسسات، فيحتمل اليوم -في حقبة الليبرالية الجديدة- أن كثيرًا من الحكومات ستتراجع للخلف، ولا تتورط في مواضيع وجوانب تبنتها المؤسسات؛ لأنه يُنظر إلى المؤسسات على أنها تحقق الحاجة بدلًا عنها.

ما يبدو أن الحكومات لم تنجح في إدراكه هو أنه حتى أكثر المؤسسات الخيرية ثراء فإن مصادرها لا تمكنها من الحفاظ على تقديم خدمة على المستوى الوطني لأكثر من أيام عدة. والأكثر مدعاة للقلق هو أن حكومات ومؤسسات قليلة فقط تدرك أن الاعتماد المفرط على المؤسسات قد يكون خطرًا؛ فعلى سبيل المثال لو قررت مؤسسة غيتس فجأة إيقاف تمويل البحث المتعلق بالإيدز ومعالجته، فكم عدد الحكومات التي يحتمل أن تتدخل لملء الفراغ؟

الافتقار إلى الديمومة/فرق على المدى القصير

مظهر آخر للأثر المحدود للنموذج الخيري أنه على الرغم من الفرق الذي يخلقه بالنسبة إلى المستفيدين المباشرين، فإنه يتعامل مع الأعراض لا مع المسببات، وهذا معنى مهم؛ أنه

لم تتغير الطريقة الخيرية إلا قليلًا، وكان ذلك بمنزلة النقد الجوهري الموجه ضد النموذج الخيري الذي أدى إلى نشوء النموذج الخيري/ العلمي الذي سنناقشه الآن.

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمي

إن النقد من أن لا شيء قد تغير جذريًّا نتيجة النموذج الخيري، كان الدافع المحرك لتطوير المؤسسات الخيرية العلمية التوجه، ومع أن الفرق بين أعمال الصدقات والأعمال الخيرية قد تآكل إلى حد ما اليوم، فإن المؤسسات الخيرية ميزت نفسها أساسًا عن مؤسسات الصدقات في توكيدها أنها تعالج أسباب المشكلات لا أعراضها.

وهذه هي الطريقة التي تبنتها مؤسسات روكفلر، وكارنيجي، أو رسل سيج، من بين مؤسسات أخرى، في الولايات المتحدة في بدايات القرن العشرين، ومن قبل -على سبيل المثال- الصناديق الثلاثة التابعة لجوزيف راونتري في المملكة المتحدة؛ فقد التقط راونتري الفلسفة الجديدة عند هذه المؤسسات عندما كتب في مهمة صندوقه الأساسي بأن على المؤسسات أن تميز نفسها عما كان سائدًا وقتها من الجهود الخيرية بالبحث عن الأسباب التحتية بدلًا عن «مداواة المظاهر الأكثر سطحية للضعف أو الشر»[1].

ومرة أخرى نشير إلى أن ظهور المؤسسة الخيرية العلمية كان نتيجة عصرها. إن الاعتقاد بقوة (النموذج العلمي) كان سائدًا، كما كانت حال مفهوم الهندسة الاجتماعية، وقد اعتُقد أن المشكلات الاجتماعية، والطبية، والاقتصادية، يمكن حلها جميعًا ما إن تكتشف أسبابها، وتطبق عليها حلول (علمية) (Bulmer 1999). وإن المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا خيريًّا قدمت من دون أدنى شك، وما زالت تقدم، عملًا ضخمًا مهمًّا؛ بتأسيسها الجامعة البحثية، ومؤسسات تعليم عالٍ أخرى، تعد نقطة في بحر إسهاماتها، ولكن وعلى الرغم من كل إنجازات الطريقة الخيرية العلمية، فهي تعاني أيضًا بعض نقاط الضعف عندما ننظر إليها من منظار القرن الحادي والعشرين، وكما فعلنا بالطريقة الخيرية، فإننا نذكر في قائمة بعضًا من نقاط ضعفها:

الإخفاق في استغلال القدرة الفريدة للمؤسسات الخيرية

وعلى شاكلة الأسلوب الخيري فإن الطريقة الخيرية العلمية لم تنجح في الاستغلال الأمثل للطاقة الكامنة الفريدة في المؤسسات الخيرية، وفي قسمها الأعظم، فإن هذه الطريقة- وهي حقيقة- يمكن أن تتبناها مؤسسات غير وقفية ومنظمات خيرية وغير خيرية أخرى، وبالإضافة إلى ذلك قد تؤدي هذه الطريقة إلى بعض الأفعال الحساسة بما يتعلق بالملكية والقيمة التجارية للملكية الفكرية.

افتراضات مثار جدل

إن الطريقة العلمية تعتمد على افتراضات قد تكون صحيحة في العلوم الفيزيائية، ولكنها خاضعة للأخذ والرد عندما تطبق على المواضيع الاجتماعية، وحتى لو حُدِّدت الأسباب وراء شيء معقد- كالفقر مثلًا- فإنها لا تخضع للحلول العلمية ومقاييس الضبط البسيطة.

أثر غير مكتمل

يتمتع الأسلوب الخيري- العلمي نظريًا بأثر واسع مقارنة بالأسلوب الخيري؛ إذ إن فهم أسباب الفقر، والمرض، وتغير المناخ، وأمثال هذا يجب أن يفيد المجتمع برمته، ولكن المشكلة هي أن الطريقة الخيرية/ العلمية غالبًا ما تخفق في الأخذ بالحسبان الخطوات البعيدة الضرورية لفهم الأسباب لكي يكون لها تأثير حقيقي في الناس، والمنظمات، والممارسة، والسياسة.

وغالبًا ما تخفق المؤسسات التي تتبنى الأسلوب الخيري/ العلمي في تقدير الممر الطويل والبطيء والمعقد والباهظ التكاليف للانتشار الفعال، وغالبًا ما تخفق أيضًا في فهم العوائق الاجتماعية، والثقافية، والمهنية، والسياسية، التي قد تكمن في ممر التبني والتنفيذ، وهي كذلك غالبًا ما تخفق في أن تأخذ في الحسبان درجة تعقيد عمليات السياسة، وتبالغ في أهمية البحث بمفرده (Bothwell 2003). نظريًا، يتجاوز تأثير الأسلوب الخيري/ العلمي حدود الممنوحين، ولكن ممارسته قد يضيع تأثيرها في عدد صغير من المجلات الدوريات المهنية المتخصصة لا يقرؤها سوى عدد قليل من المهنيين الآخرين.

المؤسسات الخيرية / النموذج العلمي (الجديد)

إن (الأعمال الخيرية)، و(الأعمال الخيرية الجديدة)، والأعمال الريادية الخيرية هي عبارات تشير إلى الطريقة التي توزع بها الأموال، وإن التراكم السريع للثروة الجديدة في أيدي رجال الأعمال، وصعود سوق الأسهم في تسعينيات القرن العشرين مكنت كثيرًا من الأفراد من زيادة أعمالهم الخيرية أو الانخراط في أعمال خيرية رسمية للمرة الأولى. كان كثير منهم شبابًا، واثقين، ورجال أعمال رأسماليين جسورين يبحثون عن المغامرات والتغيير الاجتماعي، ورأوا أن المنظمات الخيرية الموجودة تفتقر إلى حنكة الإدارة ورأس المال، ورأوا في الأعمال الخيرية استثمارات تطلبت (عودة واضحة إلى الاستثمار) (Breiteneicher and Marble 2001; Carrington 2002; Emerson 2004; Letts et al. 1997; Porter and Kramer 1999; Reis and Clohesy 2001).

بالنسبة إلى كثير من (رجال الأعمالِ الخيريةِ الجدد) هؤلاء، تعد الأعمال الخيرية استثمارًا وليست مجرد أعمال خيرية، وهدفها خلق الثروة الاجتماعية. وهم بالعادة مهتمون بالنتائج؛ ومن ثم يرغبون في رؤية تأثير هِبَاتهم ونتائجها بسرعة، وغالبًا ما يكون ذلك في صراع مباشر مع حقائق القطاع غير الربحي، والمشكلات المنتظمة الموجودة في الثقافات والتجمعات السكنية، إضافة إلى المعلومات التاريخية حول تطور الحركات الاجتماعية، وإذ لم يخلق أي من هذه في ليلة وضحاها، فلا يمكن تغييرها بليلة وضحاها أيضًا. قليل منها كان من إبداع مؤلف بنفسه أو منظمة بنفسها؛ وقليل منها يمكن تغييرها بالعمل على مؤلف واحد أو منظمة واحدة، ولكن على الرغم من ذلك يبدو أن هناك دلائل ما من أن مظاهر جديدة (التفكير بالمخرج النهائي) تبرهن أنها إضافة قيمة إلى عمليات القطاع غير الربحي؛ لأنها تخلق طريقة جديدة للتفكير والعمل يمكن أن تبرهنا أنهما -على المدى البعيد- سلعة قيِّمة مضافة.

تشير الأعمال الخيرية الإستراتيجية إلى كل من الفلسفة العاملة وإستراتيجيات برمجة المؤسسة، تأصلت عند وجهة نظر رجال الأعمال حول أنشطة المؤسسة التي تركز على الإستراتيجية، والكفاءات الأساسية، والبحث الحثيث عن إسهامات فعالة للتغيير الاجتماعي (www.blendedvalue.org & www.effectivephlilanthropy.org).

يُعدُّ هؤلاء الشبان المتحمسون الجدد -من جوانب عدة- أحفاد الطريقة الخيرية العلمية، ومع أنهم أثاروا جدلًا منطقيًا، فإنهم يتقاسمون بعض مظاهر الضعف التي تنبع -جزئيًا- من تصوراتهم النفعية أساسًا؛ فهم: أولًا: يميلون إلى التركيز على عمليات المؤسسة وليس على أدوارها، ولا يهتمون بقيمة المؤسسات الفريدة في المجتمعات الديموقراطية. ثانيًا: يطبقون النماذج الإدارية المتبعة في الأعمال التجارية على ممارسات المؤسسة. أما الافتراض الذي يعملون بموجبه، فهو أن المؤسسات والمستفيدين منها لو عملوا على هيئة الأعمال التجارية، فستسير الأمور بشكل صحيح. ووفق ما لاحظ سيفرز (Sievers 1997) فإن توكيدهم ينصب على التدخلات التقنية في الأنظمة لتحسين الأداء، وبذلك فإنه يعكس السمة البراغماتية التجارية لصناعة السياسة الأمريكية الاجتماعية.

نقاط قوة الأساليب الحالية ونقاط ضعفها

إضافة إلى مظاهر الضعف المحددة عند كل من أنماط المؤسسات الخيرية/ الخدمية والخيرية العلمية، هناك بعض مظاهر الضعف العامة في ثقافات المؤسسات الحالية وممارساتها.

نخبوية ومنفصلة عن الواقع؟

إن النقد المتكرر الموجه للمؤسسات هو أنها نخبوية ومنفصلة عن واقع المواضيع الاجتماعية الحقيقية، ولذلك يتهمها أوديناهل (Odendahl 1990: 27) -على سبيل المثال- بالقول: «لا يعطي الأغنياء للفقراء ولكن للمؤسسات التي يستخدمونها ويدللونها، إن أعمال الأغنياء الخيرية لا تبدأ من البيت وحسب، ولكنها تبقى فيه».

إن النقد بأن المؤسسات لا تحقق أو تسأل عن النظام- ولكن هي النظام نفسه- يلقى بعض الدعم من تحليلات لأنماط توزيع المنح والهبات؛ فعلى سبيل المثال وجدت إحدى الدراسات عن توزيع المنح في المملكة المتحدة أن ثلاثة أرباع المنح تذهب للأغراض المسيحية، و24% للأغراض اليهودية، وذُكر المسلمون بصورة خاصة بأنهم لا يتلقون سوى 1% من المنح التي

درسـها فينسـانت وفارو (Vincent and Pharoah 2000)، وتذكر 3% من كل المنح فقط السـود وحاجات الأقلية العرقية (من المؤكد أنه قد تكون هناك منح أخرى تتعامل مع حاجاتهم).

وفي الولايات المتحدة يذهب القسم الأهم من المنح والهبات (نسبة إلى الدولار وعدد المنح) للتعليم (26% /21%)، والصحة (18%/12%)، والخدمات البشرية (15%/26%)، وتتلقى منح القضايا العامة أو فائدة المجتمع 11% من منح الدولار، و12% من المنح، و3% من منح الدولار تذهب للقضايا الدولية، وتتلقى الأقليات العرقية أو الإثنية قرابة 8% من منح الدولار. وفي الوقت الذي تستهلك فيه برامج الدعم أكثر من 40% من منح الدولار، يتلقى الدعم العملياتي العام أقل من 20% (Foundation Center 2004). يبدو أن المؤسسات ما زالت مهتمة بصورة أكبر بالمشاريع بدلًا من دعم التكاليف الأساسية، على الرغم من الاستغاثات المستمرة لمزيد من المانحين غير الربحيين.

مقلِّدو الموضة

يرى مكلني (McIlnay, 1998) أن المؤسسات تتبع الأشياء ولا تبدؤها؛ فعلى سبيل المثال بدأت حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة عام 1955م بمقاطعة حافلات مونتغمري، ولكن مِنح المؤسسة لم تكن على قدر من الأهمية حتى 1962م، «وقد كانت منح المؤسسات للمنظمات التي تخدم بصورة مباشرة النساء والأقليات بسيطة طاردة خرافة أن المؤسسات هي منظمات جالبة للتغير الاجتماعي، ومناقضة للأوصاف التي ادعتها المؤسسات لنفسها» (McIlnay 1998: 11). وعلى النمط نفسه يرى كل من فينسانت وفارو (Vincent and Pharoah 2000) في المملكة المتحدة أن المانحين يميلون عامة إلى معالجة المشكلات بصورة مشابهة، وهو ما يشير إلى درجة كبيرة من الاتساق في الطريقة التي تعالج بها المؤسسات الحاجات، ومن ثم يكشف إعطاء المنح عن أنماط قوية من (الموضة) من خلال المؤسسات.

تمويل القوانين عوضًا عن حاجات المشاريع

وثمة نقد آخر يوجه للمؤسسات؛ أن حجم المنحة تقرره مبادئ عامة ضمن المؤسسات، وليس حاجات المشروع أو الاقتراح، وبعبارة أخرى يتعلق حجم المنحة لا بما يحتاجه تحقيق أهداف المنحة، ولكن بحاجات المؤسسات التنظيمية (للتحكم في عوامل المجازفة أو نشر توزيع المنحة، وهكذا).

القليل من الموارد للقليل من الوقت

انتقد العديد من المعلقين ممارسات المؤسسات الرئيسة لتركيزها في المنح الصغيرة قصيرة المدى، ويوضح سكلووت النقطة بروح النكتة عندما ينتقد المؤسسات لتصرفها مثل «متابعي البورصات، فنجلس ورأسنا متجه إلى الأمام، ونحن نتابع حركة الأسهم على الشاشة، ونضع بصورة متكررة قطعًا نقدية صغيرة آملين بربح كبير... إننا نعقد أحلامًا كبيرة على ارتفاع الأسعار ولو بنسب صغيرة... ولكننا في الواقع نخسر من أحلامنا أكثر مما نكسب» (Skloot 2001).

دع ألف زهرة تتفتح - وتموت

إن الشكوى من أن المؤسسات غير فعالة لأنها تبعثر أموالها بعثرة كبيرة وبأحجام قليلة ترتبط بدقة بالنقد الذي يرى أنها غير فعالة؛ لأنها غير ناجحة في خياراتها وتفتقر إلى التركيز؛ فعلى سبيل المثال يعطي كوفنغتن (Covington 1997) صورة نمطية عن المؤسسات بوصفها «صغيرة، غير إستراتيجية، ولا رؤية واضحة لديها»؛ ويخلص سشومان (Schumann 1998) إلى أن المشكلة الأساسية هي أن كثيرًا من الأموال تُصرف (بحماقة).

لقد رأت المؤسسات الخيرية الرئيسة في افتقارها إلى بؤرة تركيز محددة سلفًا نموذجيًا، فضيلة توضح ديموقراطيتها واستجابتها، ولكن «في الوقت الذي قد يجادل فيه بعضهم أن هذه

الطريقة (دع ألف زهرة تتفتح) ديموقراطية في جوهرها، وعادية ونمطية أمريكية، إلا أني أراها استبدادية، وغير فاعلة ومتعنتة، نمطية أمريكية» (Skloot 2001: 3).

مفرطة في الضيق/مفرطة في الوصف

ومع أن النقد وُجِّه للمؤسسات الرئيسة لافتقارها إلى التركيز على جوانب النشاط وأعداد المنظمات التي تمولها، فقد وُجه النقد لها أيضًا لعكس ذلك؛ أي بسبب تركيز ضيق بوضوح أو غير ناضج في خطط المشروع وموافقات المنح. وهناك وجهة نظر ترى أن المؤسسات تخفق في أن تكون فعالة بصورة كاملة؛ لأنها تقنينية بصورة واضحة حول العمل الذي تموله، ومن ثم تغلق النقاش في طبيعة المشكلات وتعريفها مبكرًا جدًّا؛ فعلى سبيل المثال يرى تومي أن السمة المحددة للمؤسسات هي أنها تدعم غير المتوقع، وغير الجوهري، وملء الفجوات؛ فالمؤسسات ليست مجهزة مباشرة لإحداث التغيير، «بل إن دورها هو تحديد أفراد موهوبين ومبدعين في حقول تخصصهم لدعم عملهم». ويجري تومي مقارنة بدور النشر؛ فدَور الناشر هو جذب مجموعة من المهارات والخبرات إلى عملٍ غرضُه إيصال الكلمة المكتوبة إلى العامة، وتضم مهارات النشر التحرير، والتسويق، والتصميم، وقبل كل شيء المقدرة على إدراك وتشجيع الكتاب الموهوبين، إلا إن الناشرين لا يكتبون روايات بأنفسهم (Tomei 1998).

الإفراط في توكيد تمويل المشاريع

اسأل أي مؤسسة غير ربحية عن أشد ما تحتاجه وترغب فيه، وستأتيك الإجابة «نحتاج إلى مزيد من التمويل الأساسي والدعم العملياتي»، ولكن أغلب ما تعطيه المؤسسات الرئيسة هو تمويل مشاريع (قصيرة الأمد). ومرة ثانية: قيل إن هذا هو أحد الأسباب وراء كون المؤسسات الكبيرة أقل فاعلية مما يمكن أن تكون عليه. ويربط كل من بوثويل (Bothwell 2001) وبيركمان (Burkeman 1999) هذا التفضيل الظاهر لتمويل المشاريع عند المؤسسات الكبيرة بـ(فقدان الثقة بالمستفيدين)، ومن ثم يفسر إحجامها عن الانخراط في مستوى فقدان السيطرة الذي ينطوي عليه التمويل الأساسي.

التمويل المنعزل

يتعلق النقد الموجه للمؤسسات الأساسية لإفراطها بتوكيد تمويل المشاريع بالادعاء أنها كانت غير فعالة في بناء تغيير مستدام؛ لأن تمويلها قد اعتمد سياسة وبرنامجًا تقليديين، وذلك من خلال الأسلوب (المنعزل) (أي إنها ترى المشكلات الاجتماعية منفصلة ولا يتعلق بعضها ببعض). وقد لا يؤدي ذلك إلى إعاقة ظهور أفكار وحلول إبداعية جديدة لمشكلات قديمة وحسب، ولكنه يخلق أيضًا أو يسرمد (عوائق تعيق النفاذ ونقاط الاتصال من خلال القضايا) بين المؤسسات غير الربحية. «إن المنظمات التي عملت منعزلة أخفقت في العمل مع أصحاب المصلحة خارج شبكات العلاقات التقليدية، ومن ثم أخفقت في إنجاز تغييرات أوسع» (Bothwell 2002, quoting Drabble and Abrenilla 2000).

أفكار رومانسية عن المنظمات غير الربحية

يبدو أن معظم المؤسسات تعمل على الافتراض الآتي: (أ) إن ما تختار المنظمات غير الربحية فعله هو دليل مناسب على الحاجات الاجتماعية ومشكلات المجتمع؛ و(ب) إن المنظمات غير الربحية هي الموقع الأساسي للتفكير والابتكار الجديدين عامة. إن هذه الأفكار تقاوم بضراوة على الرغم من الدراسات العديدة التي توضح أن وجود المؤسسات غير الربحية يُربط بطريقة ناقصة تمامًا بالحاجة الاجتماعية (Kendall 2001; Flynn and Hodgkinson 2002; Perrow 2001)، وأن المنظمات غير الربحية ليست تجديدية على نحو خاص (Kramer 1990). على أي حال فإن الفكرة المهمَّة هي أن المؤسسات تبدو مقفلة نسبيًّا في تمويل المنظمات غير الربحية، وتجد من الصعوبة بمكان تمويل الأفراد أو المجموعات باستثناء الكيانات المعفاة ضريبيًّا. من المؤكد أن سببًا أساسيًّا وراء هذا التقليد؛ هو قانون الضرائب، لا سيما في الولايات المتحدة، وبوسع المرء أن يسأل عن الفائدة الكلية لهذا الأسلوب.

الافتقار إلى التعاون والتعلم

إن انتقـاد المؤسسـات بأنهـا فردانية بصورة فاضحة، وفقيرة جـدًا في مظاهر التعاون، أدى في كثير من الأحيان إلى المطالبة بالمشاركة والتعلم. ويقول سكلووت Skloot مستمرًا في التشبيه الخاص بصالة تداول الأسـهم: «نجلس مشـدودي الانتباه إلـى الأمام وبصـورة قائمة تمامًا، ونـادرًا مـا يزيغ بصرنا عن الأيقونات سـريعة الـدوران، ولا نتفاعل مع اللاعبـين الآخرين على يميننـا أو يسـارنا، ولـو فعلنا فلـن نتعلم كثيرًا على أي حـال؛ لأنهم يتصرفون بالطريقة نفسـها تمامًا كما نحن». وإن كثيرًا من الأعمال الخيرية «لا سيما المؤسسات المئة الكبرى» تعمل منعزلة، ونـادرًا مـا تتقاسـم المهمـات أو النتائـج. إننا نعطـي منحًا اعتمـادًا على كدٍّ مطلـوب غير كاف، ومعلومات على صلة بالموضوع جزئيًا، أو الحدس البسـيط. وبعد إنجاز المنحة نادرًا ما نتقاسم ما نعرفه حقيقة ـ الجيد والسيئ والبشع ـ مع المستفيدين أو مع حتى زملائنا. إننا سذج جدًا في التعاون من خلال البرنامج، ونادرًا ما نتعاون ثنائيًا من أجل كسب متبادل... لا توجد أي دوافع في الأعمـال الخيريـة لفعل ذلك. وأخيرًا، لا نقيس نجاحنا ونصحح مسـارنا ونتعلم عن قصد» (Skloot 2001: 3_4). ويقـترح تصويـت حديـث في مؤتمـر معهـد الأداء Titleist Performance Institute ـ TPI أن الافتقار إلى التعاون يُعدُّ واحدًا من المشكلات الكبرى في الأعمال الخيرية.

موقف تبريري للمصاريف الإدارية الزائدة

حقيقـة، قـد يكـون بعض مما يسـمى التكاليف غير المباشـرة مجرد هدر وأمـور غير فعالة، وأخرى هي مجرد تكاليف إجراءات منح جيدة أو تحقيق تغيير مستدام، وهي تشبه الاستثمارات ونفقات (ابحث وطور) أكثر مما هي نفقات غير مباشرة بالمعنى الأنسب للكلمة، ومع ذلك فإن عـددًا مـن المؤسسـات تتخذ موقفًـا دفاعيًا حيال النفقات غير المباشـرة، بدلًا مـن الدفاع عنها بقوة بوصفها أمورًا ضرورية لإدارة المعرفة والفاعلية. إن تكلفة توفير قروش من النفقات غير المباشرة غالبًا ما يكون السبب وراء عدم كون المنحة فعالة بصورة أفضل.

المبالغة في التشديد على التخطيط

مع أن بعض المؤسسات تكره التخطيط، فإن رسم الخطط والتمسك بها أصبح بالنسبة إلى بعضها الآخر شيئًا مقدسًا مسؤولًا عن جعل كل شيء صحيحًا. يعتمد التخطيط على مجموعة من التصورات الإدارية أو العقلانية قد تعمل أو لا تعمل في الأعمال التجارية؛ ولكنها على العموم غير مناسبة إلى حد ما لتعقيدات العالم الحقيقي أو التغيير الاجتماعي حيث للصفات مثل المرونة، والمصادفة، والفرص، والحلول الوسط دور واضح.

تعمل المؤسسات مع أي مصفوفة من التصورات العقلانية التي تكمن علنًا أو ضمنًا وراء ممارساتها وسياساتها في تقديم المنح، والأشد وضوحًا هو أن هذه النظريات تشمل التصور بأن المشاريع (الجيدة والناجحة) هي وظيفة الأفكار الجيدة، والخطط المدبرة بعناية، والتنظيم الجيد. وتُعدُّ العمليات والبنى التنظيمية، والإدارة، والمصادر المالية، محددات أساسية وأدلة على النجاح المحتمل للمشروع: الأهداف الواضحة، والتخطيط، وعمليات التحكم هي أدلة مهمَّة بوجه خاص على المنظمة (الجيدة) أو القادرة.

والأكثر أهمية هو أن الأساليب المهيمنة العقلانية في تقديم المنح تفترض أنه من الممكن خلق مستقبل معروف والتنبؤ به (Fowler 1995)، وحسب وجهة النظر هذه فالمشكلات كلها لها أسباب فردية ومعروفة، ولا جدال حولها، وهناك حل معروف يمكن أن يصنعه المال، «ومستقبل المنظمات غير الربحية والبيئات التي تعمل بها ستكون استمرارًا للنزعات الحالية» (Leat 1999). هذه فقط بعض التصورات الكامنة وراء النموذج العقلاني في التخطيط والتغيير الذي تتبناه ضمنيًا عدد من المؤسسات الرئيسة المعبر عنه في عملياتها لتقديم المنح.

أما وجهة النظر الأقل عقلانية -وربما الأكثر واقعية- فهي أن المنظمات موجودة في بيئات تنظيمية معقدة (قانونية واقتصادية وسياسية) دائمة التغيير اجتماعيًا، تصطدم بمسارات الفعل وتقيده وتحوله وتدعمه، ومن المؤكد أن ما يعاني النقص في الإمداد وخطط العمل القابلة للتطبيق، هو عادة تلك التي توفر أساسًا لترك الساحة بدلاً من اعتماد خطط عمل، وعليه فإن المعرفة، والسلطة، والالتزام، والمصادر، وغير ذلك، غالبًا ما تكون محدودة؛ ولهذا السبب

وأسباب أخرى تكون شبكات التواصل غالبًا حاسمة في إنجاز الأشياء، والمنظمات والهياكل التنظيمية قد تسهل ما يمكن رسم خارطة له، ولكن الناس ـ الأفراد ـ قد يكونون أكثر أهمية من الهياكل التنظيمية، وليس أقل؛ وذلك بسبب مقدرتهم على التكيف باستمرار مع مطالب وعوائق جديدة وبناء علاقات (Hogwood and Gunn 1984; Leat 1999).

نظرية التغيير - أو أي نظرية- لا تكفي

يؤدي الافتقار إلى نظرية ـ أو حقيقة أي نظرية ـ للتغير الاجتماعي إلى كثير من المحددات المذكورة آنفًا، حيث تقول المنظمات إنها تريد صنع فرق، ولكنها غالبًا تخفق في بلورة ما يجب أن يتغير، أو من يجب أن يغير، أو كيف يمكن الوصول إلى أولئك الناس أو المؤسسات؛ فعلى سبيل المثال سعت مؤسسات عدة لمعالجة فقر الأطفال من دون ربط ذلك بالأجور المنخفضة أساسًا في مهن نسوية عدة، أو بعدم ملاءمة أنظمة دفعات دعم الأطفال.

التغيير الاجتماعي أمر معقد، ولا بد من العمل على عدة جبهات لبناء جماهير انتخابية ومجموعات ضغط للتغيير، إضافة إلى أنه ليس (عقلانيًا) بالكامل، وأن تطوير نظرية أو نموذج له يجب عدم خلطه بالنسخة الخيرية من خطط الأعمال التجارية التقليدية. وينطوي إنجاز نظرية للتغيير على براغماتية واغتنام الفرص، كما توضح حالاتنا الدراسية.

الإخفاق في المتابعة حتى النهاية

هناك نتيجتان أخريان لافتقار المنظمات إلى نظرية للتغيير؛ الأولى هي أن كثيرًا من المنظمات أقل فاعلية مما يمكن أن تكون عليه؛ لأنها تخفق في البناء على الإبداع لتحقيق الابتكار، فهي تخفق في فهم أهمية النشر و(التسويق) في تبني الأساليب الجديدة وتضمينها. والثانية هي أنها تخفق تمامًا في فهم أهمية التواصل مع صنّاع السياسات والقرارات، ومن الأمثلة على المؤسسات التي تفعل ذلك بنجاح مؤسسة جوزيف روانتري Joseph Rowntree Foundation لنشرها نتائج مستهدفة لكل مشروع من مشاريعها الأساسية على نطاق واسع،

وبوصف ذلك جزءًا من إستراتيجية تواصل أوسع لتحفيز النقاش في الأوساط الرسمية وفي وسائل الإعلام، فقد زادت هذه بدرجة كبيرة مستوى الاهتمام بعملها.

الإخفاق في الالتزام بالسياسات

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية تستشهد في بعض الأحيان (وفي رأينا يُعدُّ ذلك أمرًا غير صحيح) بقيود قانونية حجةً لتفادي الانخراط في المواضيع السياسية، فلعل هناك سببًا آخر؛ ألا وهو نقص النظريات الواقعية لتغيير المجتمع، ونتيجة لذلك فغالبًا ما تخفق المؤسسات الخيرية في إدراك أن التغيير المستدام نادرًا ما يحدث من دون تدخل الحكومة بصورة ما، وفي مستوى ما، سواء كانت سياسة مبتكرة، أو ممولة، أو منفذة، أو مؤيدة. وتعطينا دراسة الحالات لدينا أمثلة متنوعة عن طريقة تدخل الحكومة بصورة كبيرة؛ وأن ذلك يزيد من إمكانية التغيير وديمومته.

التركيز المفرط على المال

يميل عالم المؤسسات إلى ترتيب أعضائه على حجم أرصدتهم ودخلهم؛ والمال هو أيضًا العملة التي تعطيها المؤسسات، وتسوغ أنشطتها (على سبيل المثال عدد الهبات الممنوحة وحجمها). وتقبع خلف هذا التركيز على المال تصورات معقدة حول قوة المال.

«إن الاعتماد التقليدي على مجرد إعطاء المنح لتحقيق أهداف المؤسسة قد يكون العائق الأكبر في ميدان الأعمال الخيرية» (Prager 1999)، وذلك لأن التركيز على تقديم المنح يؤثر في كل شيء تقوم به المؤسسة، ما يؤدي إلى عدم توازن القوة، ويجعل من المستحيل خلق مشاركات ذات معنى تكون أساسية في معالجة المشكلات الاجتماعية المعقدة. ولخلق فرق يجب أن تتصرف المؤسسات بانتظام لتوظف تقديم المصادر كلها المتوافرة إستراتيجيًا.

إن تقديم المنح- تحويل المصادر المالية من المؤسسة إلى منظمات أخرى- يفترض ضمنًا أنه يمكن حل المشكلات الاجتماعية مباشرة أو بصورة غير مباشرة بواسطة النقود، فالمال

هو أساس كل الحلول، هكذا يمضي التفكير، وإن مزيدًا من المال لصنع مزيد من المنح يجعل المؤسسات أكثر فاعلية، والتصور القائم هو أننا نعرف ما يجب فعله، وكل ما نفتقر إليه هو المال فقط.

في الواقع غالبًا ما يربط الافتقار إلى إيجاد الحلول للمشكلات بنقصان المعرفة، والأفكار، أو الإرادة السياسية، وليس الافتقار إلى المال؛ فالإفراط في توكيد قوة المال قد يشتت انتباه المؤسسات عن المهمة الصعبة المتمثلة في تحليل ما يحتاجه الأمر حقيقة لتحقيق فرق مستدام، والافتقار إلى نظرية واضحة للتغيير الاجتماعي، مقرونة بتركيز على المال، يمثل تجميعًا مخدرًا كامنًا يهدد المؤسسات فتقبل بأساليب العمل الموجودة. ومن سخرية القدر أن المؤسسات تمتلك أو لا تمتلك من حيث المبدأ، مصادر أخرى غير المال.

إيجاد دور مميز

قدمت ادعاءات مختلفة تمامًا عن المؤسسات؛ عن وجودها (الإطار رقم 1-2)، ومسوغها المستمر (الإطار رقم 2-2). ورأى محللون مثل أوديندهال (Odendahl 1990) أن المؤسسات يمكن أن توجد ليس بوصفها حلًا لمشكلات اجتماعية متنوعة، ولكن خيارًا للأثرياء وليس بالضرورة لكل أفراد المجتمع؛ فقد تعمل المؤسسات ليس فقط لخدمة مجموعة من الناس المعفيين من الضرائب قانونًا، ولكن أيضًا بوصفها وسيلة لحرف الانتقاد والاستياء بسبب الثروة الموزعة بصورة غير عادلة في المجتمع الديموقراطي؛ ومهدئة للوعي (كيف يمكن أن يكون الفرد ثريًا بصورة فاضحة، وكيف جُمعت ثروة المؤسس أو اكتُسبت)؛ ولتحقيق الأهداف الشخصية واهتماماتها؛ وتجنب تدخل الدولة في مشكلاتٍ للمتبرع اهتمامٌ بها؛ والأكثر حسمًا فعل كل ذلك مع إمكانية تحكم المتبرع فيه. والمثير للجدل هو أن ما يميز تكوين المؤسسة الخيرية عن الصدقات الأخرى أنه في الممارسة (ولكن ليس ذلك ضروريًا قانونًا) يحتفظ المتبرع وعائلته وشركاؤه بالسيطرة على الهبة (Burkeman 1999; Odendahl 1990; 1979; Whitaker 1974)، ويمكن الإدلاء بنقاط مشابهة حول بعض المؤسسات على هيئة شركات.

الإطار رقم 1-2 لماذا المؤسسات الخيرية؟

بغض النظر عن تطورها التاريخي بوصفها مؤسسات خيرية، ما الحجج النظرية والتجريبية التي يمكن أن تقدم تأييدًا لوجودها أو ضده في القرن الحادي والعشرين؟

الادعاء: توجد المؤسسات لأنها تأتي بالمال الخاص ليكون في خدمة المصلحة العامة؛ ومن ثم توفر خيارات إضافية لما توفره الدولة أو السوق.

وخاصة:

- بالنسبة إلى المؤسسين: بوصفها مؤسسة، تستجيب المؤسسات الخيرية لمطالب موجودة، وتزود (عمليًا ومن حيث المبدأ) فاعلي الخير بوسيلة قانونية للتعبير عن اهتماماتهم الخيرية ومتابعتها.
- بالنسبة إلى الحكومة: توفر المؤسسات الخيرية مصادر إضافية (أموال، وخبرات، وخدمات مباشرة، إلخ) تكمل العمل الحكومي؛ ومن ثم تحقق استخدامًا أكثر مثالية لكل من الأموال الخاصة والعامة.
- بالنسبة إلى المجتمع المدني: المؤسسات الخيرية هي مصدر مستقل للتمويل، يساعد المجتمع المدني على الموازنة مع قوى الأسواق والدولة، وهو ما يساعد على منع الهيمنة وتمزيق بقية المجتمع.
- الادعاء المضاد: قد تمتلك المؤسسات بعض السمات المفيدة؛ ولكنها في نهاية المطاف نخبوية، وغير ديموقراطية، وأساسًا غير مهمة للمجتمع الحديث، وإن الامتيازات التي تتلقاها وتدعمها قد تفوق بكثير الفوائد التي تخلقها.
- بالنسبة إلى المؤسسين: توجد المؤسسات الخيرية لتوفير حل لمشكلات الأغنياء لا الفقراء.
- بالنسبة إلى الحكومة: تتدخل المؤسسات بالعمليات الديموقراطية وتمتص الثروة من قاعدة الأمة الضريبية؛ إنها تمثل المكان غير الصحيح لصرف الأموال العامة.

- بالنسبة إلى المجتمع المدني: تستمر المؤسسات في البقاء ليس لأن هناك دليلًا على أنها تقوم بأي شيء قيّم أو أنها تتمتع بدعم واسع الانتشار، ولكن بسبب الجهل، والافتقار إلى الإرادة والاهتمام السياسيين، والاعتقاد بخرافات المؤسسات عن نفسها.

الإطار رقم 2-2 عالم من دون مؤسسات خيرية؟

ما الذي سنفقده إذا ما ألغيت المؤسسات الخيرية؟ هل سنعيد إيجادها من جديد؟

الادعاء: المؤسسات توفر فوائد اجتماعية تفوق تكلفتها؛ وسنفقد هذه القيمة المضافة إذا ما ألغيت المؤسسات الخيرية أو لم تلق التشجيع من خلال التشريع الضريبي.

- بالنسبة إلى المؤسسين: من بين أصناف النشاط الخيري أثبتت المؤسسات الخيرية أنها أكثر إفادة وموثوقية بالنسبة إلى المتبرعين، والقيميين، والمستفيدين، مقارنة بالأصناف البديلة، لا سيما الأعمال الخيرية الفردية (غير المنظمة).
- بالنسبة إلى الحكومة: المؤسسات الخيرية مزدوجة الفائدة؛ فهي تضيف للحكومة أنشطة سهلة سياسيًّا وحيث الحاجة ماسة إليها؛ ويمكن استخدامها بوصفها أدوات لتنفيذ السياسات الحكومية.
- بالنسبة إلى المجتمع المدني: تعد المؤسسات الخيرية بمنزلة المصارف بالنسبة إلى المجتمع المدني؛ فهي تساعد على تمويل المشاريع المبتكرة، والمحفوفة بالأخطار التي لا تدعمها السوق ولا الدولة، ويحتاج سير عمل المجتمع إلى مؤسسات مالية مستقلة.
- الادعاء المضاد: المؤسسات الخيرية وسيلة باهظة التكاليف لتخصيص أموال خاصة للمصلحة العامة؛ فبدلًا من توليد قيمة مضافة، فهي مجرد تكلفة صافية على دافع الضرائب. يجب ألَّا تُشجِّع السياسة الحكومية خلق المؤسسات، ويجب التخلص من المؤسسات الموجودة تدريجيًّا.

- بالنسبة إلى المؤسسين: ربما كانت المؤسسات الخيرية أدوات مفيدة في الماضي، ولكن توجد الآن خيارات أكثر مرونة وفاعلية متوافرة للأنشطة الخيرية.
- بالنسبة إلى الحكومة: تقع المؤسسات الخيرية في فئة الوسائل غير الفاعلة ضريبيًّا لتحقيق المصالح العامة؛ ويبدو أنه من الصعب تسويغ مكانتها التي تعفيها ضريبيًّا حتى تحقق بوضوح حاجات عامة محددة وتلتزم ببرامج الحكومة.
- بالنسبة إلى المجتمع المدني: المؤسسات الخيرية هي من مخلفات الحقبة الصناعية، وتعبير متواصل عن أنظمة الطبقات القديم، وما زال عليها أن تصبح جزءًا من مجتمع حديث أكثر حركة، وانفتاحًا وتنوعًا.

ويؤكد كل من بورتر وكرامر (Porter and Kramer 1999: 121-30) أن على المؤسسات مسؤولية تحقيق تأثير اجتماعي لا يتناسب مع إنفاقها، لا أقله هو أن بعضًا من الأموال التي تعطيها هي من أموال دافعي الضرائب. ويصلان إلى خلاصتين؛ الأولى أن المؤسسات التي تعمل إستراتيجيًّا (لتعمل بصورة أفضل) لتحقيق هذا التأثير غير المتناسب قليلة جدًّا؛ والثانية أن المؤسسات وسيلة باهظة التكاليف لخلق فائدة اجتماعية قياسًا بالضرائب أو الإعطاء الفردي المباشر، وإن الفائدة الاجتماعية المؤجلة التي تنتج عن هبات المؤسسة، مقارنة بالفائدة الناشئة عن الضرائب والإعطاء المباشر، يجب أن توضع في سياق مجموعتين إضافيتين من التكاليف: تكاليف إدارية سببها المؤسسات، وتكاليف للمستلمين التزامًا بعمليات التطبيق وتقديم التقارير. وبأخذ كل هذه العوامل بالحسبان يخلص بورتر وكرامر (Porter and Kramer 1999) إلى أنه قد تكون المؤسسات باهظة التكاليف اجتماعيًّا؛ ومن ثم فهي وسائل غير عادلة لتسخير الأموال الخاصة في خدمة الأغراض العامة.

وقد حددت الكتابات حول المؤسسات الخيرية عددًا من الأدوار للمؤسسات (Anheier and Toepler 1999; Prewitt 1999; Anheier and Daly 2006)، وتُفهم (الأدوار) على أنها التوقعات المعيارية لدى أصحاب المصلحة فيما يتعلق بهدف المؤسسات وأدائها، وكما سنرى

تتجمع الأدوار حول أساليب محددة، وقبل مناقشة هذا الموضوع نعرِّف بهذه الأدوار، ونناقش الدليل لنقترح أن المؤسسات تحقق التوقعات التي تنطوي عليها هذه الأدوار.

دور المؤسسات هو إعادة توزيع الثروات من الأغنياء إلى الفقراء

إن فكرة أن الدور الرئيس للمؤسسات هو الانخراط في إعادة توزيع الثروات، تنسجم مع الصورة التاريخية الشائعة المتمثلة بمساعدة الفقراء والمحتاجين. ويتناسب هذا الدور أيضًا مع كثير من وصفات المحسنين- لا سيما في القرن التاسع عشر- للنموذج الخيري، ودوافعهم للإعطاء ثانية ودفع مستحقات، وربما ينم عن ضيق أخلاقي حول عمق الهوة بين الأغنياء والفقراء.

من المؤكد أن هناك اليوم عدد من المؤسسات التي تتبنى قصدًا سياسة تمويل أعمال في تجمعات سكنية بائسة على وجه الخصوص؛ على أمل أن تعدِّل بصورة ما توزيع الثروة. إن إعادة توزيع المصادر هدف جذاب بصورة واضحة لأسباب عدة؛ أحدها أنه يساعد على خلق مجتمع أكثر عدلًا من دون هيجان اجتماعي واقتصادي جذري، وسبب آخر هو أنه ضروري لديمومة الترتيبات الاجتماعية والاقتصادية الموجودة على المدى البعيد. وبعبارة أخرى إن إعادة التوزيع طريقة للتعامل مع الآثار الجانبية المدمرة لنظام السوق.

ولكن هناك مشكلات متنوعة بإعادة التوزيع بوصفها المسوغ الوحيد أو الأساسي لوجود المؤسسات، ربما كانت أضعف نقطتين على الإطلاق في هذه الطريقة هما:

- ليس واضحًا أن منح المؤسسة بصورة عامة قابلة لإعادة توزيع حقيقة؛ ففي الواقع تذهب نسبة كبيرة من منح المؤسسة الإجمالية- من دون أدنى شك- لدعم مناطق الاهتمام، ومناطق جغرافية بعيدة جدًا عن حاجات واهتمامات الفئات الأكثر عوزًا في المجتمع.
- وحتى لو أنفقت المؤسسات حقيقة القسم الأكبر من أموالها بأساليب توزيعية، فليس واضحًا أن النتيجة ستكون توزيعية، أو أكثر توزيعية، كما لو كانت أموال المؤسسة قد جُمعت ضريبيًا

وأنفقتها الحكومة (Prewitt 1999). وبعبارة أخرى: يجب أن تكون المؤسسات توزيعية بصورة عالية جدًّا مقارنة بالدخل الضريبي السابق لكي يكون هذا التسويغ فعالًا.

دور المؤسسات هو التشجيع على الابتكار

إن التشجيع على الابتكار في المفاهيم والقيم، والعلاقات الاجتماعية، ووسائل فعل الأشياء، كان منذ أمد بعيد دورًا متعلقًا بالمؤسسات، والابتكار هو هدف تنفذه مؤسسات تعمل في طبقة واسعة من مناطق العلوم، والبحث، والآداب، والصحة، والخدمة الاجتماعية والبيئة.

ودور التشجيع على الابتكار جذاب للمؤسسات لأسباب عدة؛ أحدها أنه يوفر خط تفريق بسيطًا واضحًا تمامًا بين دور الحكومة ودور المؤسسات، وسبب آخر هو أنه كان - في الماضي - طريقةً لتقييد انخراط المؤسسة في الأعمال السهلة، فإذا ما وجدت المؤسسات لدعم الابتكار فهذا سيمكنها من الانهماك بصورة قانونية في التمويل القصير المدى. وما إن يتوقف الشيء عن كونه ابتكارًا، فقد تنسحب المؤسسات بوعي تام، وتتحرك إلى دعم آخر قصير المدى، وبذلك تكون المؤسسة قد أدت دورها؛ ولذلك فإن تسلُّم فاتورة عمل بعيد المدى هو من اهتمام شخص آخر.

وسبب آخر لكون دعم الابتكار مناسبًا على نحو خاص للمؤسسات هو أن عدم مسؤوليتها أمام الناخبين والزبائن يعني أنها يمكن أن تتصرف بمعزل عن الرأي العام؛ إذ يمكنها أن تجازف وتشتري أعمالًا فنية، أو تؤدي أدوارًا قد لا تحبها العامة بداية، ويمكنها أن تمول بحثًا وتجارب يتضح في النهاية أنها كانت مسدودة الأفق تمامًا، وقد تدعم بحوثًا حول مستخدمي المخدرات، وطالبي اللجوء، ومجموعات أخرى لا تتطلب تعاطفًا شعبيًا مطلقًا. وقد أدت هذه المقدرة على ركوب المجازفات مؤخرًا إلى وجهة نظر رائجة حاليًا ترى المؤسسات على أنها رجال أعمال مغامرون اجتماعيًا. وقد طُورت وجهة النظر هذه مؤخرًا من قبل كتاب مختلفين، ولكن واجهت تحديًا بأنه نموذج خطر يشجع على الانخراط الزائد، وحتى التدخل، من قبل المتبرعين بالهبات (Letts et al. 1997; Sievers 1997).

ولكن إن نجحت المؤسسات في التشجيع على الابتكار فذلك أمر مفتوح للتساؤل؛ أولًا: لأن المؤسسات مترددة في إنفاق المال على بناء قاعدة معرفية والحفاظ عليها؛ فليس واضحًا أن المؤسسات قادرة فعليًّا على التمييز بين العمل الابتكاري الصحيح والعمل الجديد أو العمل (المعاد قولبة شكله). ثانيًا: إن إخفاق المؤسسات في الإنفاق على النشر، وإعادة النسخ إذا استدعى الأمر، يعني أن الأموال المصروفة على الابتكار هي أحيانًا مجرد شمعة باهظة الثمن حُرقت بسرعة. لا يوجد هناك أي شيء فاعل أو مؤثر اجتماعيًّا حول تمويل الابتكار، إن لم تكن العمليات في مكانها لتعلم دروس إيجابية وسلبية، وإيصالها إلى المجتمع الأوسع. أما أشكال الابتكار فهي دائمة وقيِّمة فقط إن كانت المصادر متوافرة للتطوير والصيانة كما سنناقش لاحقًا؛ المؤسسات لا ترى -غالبًا- أن ذلك مسؤوليتها، والحكومات غير راغبة -بصورة متزايدة- في تحمل تمويل مشاريع الابتكار التي تبدؤها المؤسسات الخيرية.

المؤسسات تُشجِّع التغيير الاجتماعي، والسياسي، والممارسة

يرتبط إحداث التغيير الاجتماعي أو تشجيعه بالابتكار بدرجة كبيرة، وغالبًا ما يُنسب إلى المؤسسات الخيرية، إن لم تنسبه المؤسسات تنسبه إلى نفسها (Prewitt 1999)؛ وتوجد نسخ عدة مختلفة نسبيًّا من التغيير الاجتماعي تُنسب للمؤسسات؛ وهي تضمُّ:

- التشجيع على تغيير الهيكل التنظيمي (غالبًا ما يُنسب إلى بعض المؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة في مُدد محددة من التاريخ من قبل منتقديهم المحافظين).
- تعزيز الاعتراف بالحاجات الجديدة ودعمها.
- تمويل مشاريع صغيرة الحجم، وغالبًا ما تكون محلية يؤمل أن تتطور إلى أنشطة أكبر، وعلى مستوى أوسع.
- تغيير الطريقة التي نفكر بها في المواضيع الاجتماعية وحلولها، والإضافة إلى الخطط الثقافية والسياسية للحلول الممكنة.
- زيادة المساهمة وتمكين الناس المستثنين من النشاط السياسي والحلول التطبيقية.

- توضيح إمكانية الطرائق الجديدة للعمل.
- التشجيع على استكشاف أفكار وأنماط ثقافية جديدة.

إن فكرة أنه بوسع المؤسسات أن تشجع فعلًا على التغيير الاجتماعي كان لها دائمًا منتقدوها، وكتب أحد الممارسين والمعلقين الأمريكيين الرواد في وقت التحقيق في المؤسسات الخيرية الأمريكية:

إن الخرافة الكبرى عن المؤسسات الخيرية اليوم هي أنها موجودة بثبات على الحافة المتقدمة من التغيير الاجتماعي، وتدار بقيّمين وموظفين بعيدي النظر يتخذون ببراعة قرارات شجاعة حول توزيع الأموال المؤتمنين عليها. في هذه الخرافة تعرَّف الأموال بأنها بذور الذرة ورأسمال المغامرة التي تربط المؤسسة تفويضيًّا باثنين من أنبل التقاليد في الحياة الأمريكية: الأعمال الزراعية، والمقاولات. ولكن في الحقيقة، لا تملك المؤسسات الخيرية سوى مقدرة مقيدة جدًّا لإحداث التغيير الاجتماعي؛ وذلك لأنه في أغلب الحالات لا يكون للأموال التي بحوزتها اليد الطولى الفعالة؛ وبسبب أن الطبيعة الائتمانية للإدارة والإنفاق لأموال الصندوق تدعو للحذر. وعلاوة على ذلك، فقد تشعر المؤسسات أن العامة غير مرتاحين من دورها المؤثر جدًّا في تحديد وجهة سير المجتمع، وهذا الإحساس قد يكون معيقًا لها.

وما يدعو إلى الغرابة أنه من الصعوبة بمكان العثور على أمثلة عن مؤسسات تخلق تغييرًا اجتماعيًّا كبيرًا، على الرغم من الإنفاق الضخم المتراكم عبر السنوات؛ فعلى سبيل المثال على الرغم من مئات الآلاف من الجنيهات التي صُرفت في السنوات الأخيرة على العدالة العنصرية من قبل مؤسسات في المملكة المتحدة (معظمها كويكر)، ما زالت عناصر العنصرية المؤسساتية التي حددتها لجنة تحقيق ستيفن لورنس Stephen Lawrence Inquiry أول مرة موجودة. من الواضح أن الأمثلة الإيجابية تضم تمويل كادبيري لصندوق رنيميد the Runnymede Trust، وإسهام صندوق جوزيف راونتري الخيري Joseph Rowntree Charitable Trust في التوقيع على معاهدة أمستردام، وإذا ما عدنا إلى الخلف قليلًا فهناك دعم مؤسسات كارنيجي للمكتبات العامة، أو نجاح المؤسسات السياسية المحافظة في الولايات المتحدة، إضافة إلى مستلمي جائزة روبرت و. سكرفينر للأعمال الخيرية الإبداعية، التي سنعمد إلى مراجعتها في الفصل 9-5.

من المؤكد أن على المرء أن يقر بصعوبة تحديد الإسهامات الدقيقة التي اضطلعت بها المؤسسات في التغيير الاجتماعي، ومن الواضح أنه لا بد من مزيد من جهود البحث لفحص الأمر بصورة أكبر، وفي الوقت نفسه فإن مجرد عدد قليل من الأزهار لا يخلق ربيعًا، فلو كانت أدوار المؤسسات أكثر من كونها هامشية في إحداث التغيير الاجتماعي، لكان من الأسهل العثور على أمثلة محددة بوصفها القاعدة لا الاستثناء.

ويتعلق بدور التغيير الاجتماعي التغيير السياسي والتغيير في الممارسة، ومرة أخرى: توجد صور أو عناصر مختلفة في هذا الدور:

- دراسة السياسة العامة (انظر مثلًا: Reeves 1969).
- تشكيل الرأي العام (Arnove 1980; Roelofs 1984/5).
- تطوير بحث اجتماعي، وبحوث أخرى تتعلق بالأمراض الاجتماعية والسياسة الحكومية (Bulmer 1999).
- التكيف مع الإخفاق الحكومي، وتبني وجهة نظر بعيدة المدى تتجاوز الإطار الزمني للاستحقاقات الانتخابية.
- تمكين التخطيط المتكامل، وتقديم الخدمات للناس الفعليين.
- تجارب ومشكلات في التغلب على الانقسامات المهنية والخاصة بالأقسام.
- توفير حيز للنقاش والتعبير عن القيم التي لا تتناسب مع الحكومة أو منطق السوق (Nielsen 1985).

وقد أظهرت الدراسات الأمريكية حول أدوار المؤسسات، لا سيما في إصلاح العناية الصحية، كم يمكنها أن تكون فاعلة في توفير قاعدة للنقاش السياسي. فقد عُدَّت المؤسسات لاعبين موثوقين، وغير منحازين في أساليبهم، ومهتمين بالمصلحة العامة، وكذلك فقد حصلت على علامات جيدة للمستويات المناسبة من الاستثمارات والوقت المبكر للتدخل في العملية السياسية، ولكن- كما يوضح أبرامسن وسبان (Abramson and Spann 1998, p. 10)- غالبًا ما أخفقت المؤسسات الأمريكية في استغلال هذه الفرص، واعتبر راسمو السياسات خوف

المؤسسات الخيرية، وافتقارها إلى إستراتيجيات تواصل، ونتاجات مناسبة، القيود الرئيسة على فاعليتها في الحلبة السياسية.

دور المؤسسات هو الحفاظ على التقاليد والثقافات

وفي الوقت نفسه هناك بعض المؤسسات التي تضطلع بصورة خاصة بالحفاظ على التقاليد، والأفكار، والمصنوعات الثقافية (على سبيل المثال الصندوق القومي National Trust في المملكة المتحدة، ومعهد الحماية التابع لصندوق غيتي the Getty Trust's Preservation Institute في لوس أنجلوس) وبصورة أكثر عمومية تحافظ على النظام الاجتماعي الموجود (Fischer 1983). إن أساليب التغيير الاجتماعي والحفاظ على التقاليد لدور المؤسسات هما عرضة بوضوح للنقد أكثر من ذلك في الحياة الحقيقية، كتفوق ديفيد على غولياث ببراعة. إن كلا الدورين ـ التشجيع على التغيير والحفاظ على التقاليد ـ يتطلبان الاعتراف بعوامل مهمة ثلاثة:

أولًا: بقدر ما تكون هذه المؤسسات فاعلة في تحقيق التغيير أو معارضته، فالاحتمال كبير أن تواجه معارضة شعبية قوية من أصحاب المصالح التي لا تخدمهم هذه التغييرات. وثانيًا، هناك وجهة نظر تقول إن المؤسسات لا يمكنها العمل على مقياس تحويلي إذا ما عملت بمفردها؛ فمن دون مساعدة من الحكومة والسوق، من المحتمل أن تدخلات المؤسسات ستبتلعها قوى اقتصادية وثقافية واجتماعية أكبر. وثالثًا، إن قوة تأثير المؤسسات في دفع أو مقاومة التغيير الاجتماعي تعتمد جزئيًّا على نظرية التغير الاجتماعي التي تطرح تساؤلات على المرء: (هل الأفكار هي (محرك) التاريخ، أم أن التطورات التقنية، وقوة الحركات الاجتماعية، وحوافز السوق، والتدخلات الحكومية، أو النصائح الأخلاقية حقيقة هي العوامل الرئيسة؟).

دور المؤسسات هو التشجيع على التعددية

إن التشجيع على التعددية هو الدور الذي تعزوه كثير من المؤسسات لنفسها، لا سيما في الولايات المتحدة، ويرى معلقون أمثال بريوت (Prewitt 1999) أن تشجيع التعددية هو الحجة الأكثر إقناعًا لوجود المؤسسات وشرعيتها[2]. ويأخذ دور تشجيع التعددية صورًا عدة:

• التشجيع على التجريب الاجتماعي والتنوع بصورة عامة.

الحد من هيمنة الحكومة في المجتمع الحديث (Karl and Katz 1981)، وتعمل بوصفها ترياقًا لسيطرة الحكومة على السياسات البيئية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية.

تحمي المعارضين والحريات المدنية (Dowie 2001; McIlnay 1998; 1984; Ostrander 1993).

فعلى سبيل المثال اقترح بريوت، في كلمة في ندوة المؤسسات الخيرية الدولية العالمية الثانية في ألمانيا في عام 1999م، أنه يمكن أن تمول المؤسسات غير العادي أو غير المتوقع؛ لأنها ليست ملزمة بمطالب الاتفاق العام الملزمة التي توضع على القطاع العام، وباختصار يمكن أن تصعِّد المؤسسات من التنوع الطبيعي للقطاع غير الربحي؛ ومن ثم تسهم في التعددية. وهنا نجد مسوِّغًا لقطاع المؤسسات الخيرية، فلا إعادة التوزيع، ولا الفاعلية، ولا حتى التغيير الاجتماعي- مع أن قدرًا صغيرًا من كل هذا يحدث- هو الأهم، ولكنَّ إسهامًا مستمرًّا ودائمًا في دعم الممارسة والفكر التعدديين، ومن خلال ذلك الإسهام يحدث التزام عميق بمبادئ التسامح والانفتاح اللذين يتدفقان من التعددية (Prewitt 1999).

لاحظ أن ذلك يتطلب قبولًا بالافتقار إلى (مطالب الاتفاق العام الملزمة)، والتصورات أن المؤسسات تعددية في تمويلها (ولكن يقترح الدليل أنها ليست كذلك) (Vincent and Pharoah 2000)، وأن أولئك الذين يمولونهم هم أيضًا (تعدديون) (من المؤكد أن التعددية الخالصة لا التعددية التي تشجع المطالب التي ينادي بها المتكلم، هي المرغوبة).

ما العمل؟

ماذا يقبع خلف النقد الموجه للمؤسسات الخيرية؟ من دون أدنى شك سيكون العالم مكانًا مختلفًا من دون المؤسسات الخيرية: فلقد كانت مسؤولة، ولو جزئيًّا على الأقل، عن مجموعة من المنتجات والخدمات المتنوعة؛ من صالات عرض الأعمال الفنية إلى المكتبات، واللقاحات ضد الأمراض، وقد تسببت في إحداث تغييرات سياسية من أنواع عدة. والجدير بالاهتمام أن عديدًا من المؤسسات الأكثر استمرارية والتي أنشأتها المؤسسات الخيرية أتت من برامج

المؤسسات التي تبنت شيئًا قريبًا جدًا مما ندعوه النموذج الإبداعي؛ فعلى سبيل المثال إن صندوق بيبودي التعليمي، الذي أُسس عام 1867م، لم يبحث عن توفير التعليم فقط، ولكن سعى لإطلاق حركة للتعليم العام في جنوب الولايات المتحدة الأمريكية، ومن أجل ذلك جنّد مجلسًا من الأمناء المحنكين سياسيًا ولديهم شبكة تواصل ممتازة، وأطلق بعناية حملات دعائية مرسومة بدقة تهدف إلى (البحث دائمًا عن نشر فكرة حيوية واحدة: التعليم العالمي للبيض)، واستخدم مواقع المظاهرات ومنح مماثلة لإقناع مديري مدارس المقاطعات المحلية، وانخرط في التأثير المباشر في أصحاب القرار عن طريق الإقناع (Smith 2002).

ومع ذلك- وكما اقترحنا في الفصل السابق- نجد أن نماذج المؤسسات الحالية وأدوارها تتضارب بصورة متزايدة مع العالم من حول المؤسسات الخيرية؛ فقد تغيرت حاجات المجتمع، وطُورت أدوات مختلفة للتعامل معها من قبل المنظمات غير الربحية، والشراكات بين القطاع العام والخاص، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، أو الحكومات المتطورة التي تتخلى عن مزيد من السلطات للمستويات الأدنى من الحكومة. وكانت نتيجة هذه التغيرات أن النماذج التقليدية للمؤسسات لم تعد مناسبة لأغراضها كما كانت في الماضي، وتبقى الطاقة الكامنة الحقيقية للمؤسسات الخيرية غير مستغلة، وهو ما يتسبب لها بنقد من كامل مكونات الطيف السياسي.

يقدم الجدول (1-2) تجميعًا لأساليب المؤسسات وأدوارها، وبالنسبة إلى الطريقة الخيرية فإن توكيد إعادة التوزيع المقرونة بالابتكار والحماية تتناسب بصورة أقل مع مطالب المجتمعات سريعة التبدل التي لا يعد فيها موضوع إعادة التوزيع قضية سياسية مهمة، والتي نفذت قوانين ضريبية جعلت منذ أمد بعيد حلول القطاع العام للحاجات الاقتصادية أمرًا ممكنًا، وإن دورها مجددةً ومكملةً للحكومات قد واجه تحديًا أيضًا وفق أرضيات متعددة، كما رأينا.

الجدول 1-2 توكيد الدور في أساليب مؤسساتية مختلفة

الدور/الأسلوب	الصدقة والخدمة	المؤسسة الخيرية العلمية	المؤسسة العملية الجديدة
إعادة التوزيع	مرتفع	منخفض	منخفض
الابتكار	متوسط	مرتفع	مرتفع
عامل التغيير	منخفض	مرتفع	متوسط

الدور/الأسلوب	الصدقة والخدمة	المؤسسة الخيرية العلمية	المؤسسة العملية الجديدة
التعددية	منخفض	متوسط	منخفض
الحماية	متوسط	منخفض	منخفض

مع تأكيد أدوار التغيير والابتكار، تواجه الطريقة الخيرية العلمية فجوة متسعة بين القدرة والواقع، حيث تعد مبادئ التخطيط الاسترشادية والممارسة الميكانيكية في تقديم المنح، في أغلب الأحيان، عائقًا للابتكار والطرائق الابتكارية في استخدام المصادر الخيرية. وبعبارة أخرى القصور الذاتي الذي تكوّن في النموذج الخيري على مر العقود يقف عائقًا في وجه صور الابتكار والتغيرات التي تحاول المؤسسات إنجازها. وعلاوة على ذلك، فمن دون الانتباه إلى النشر والتنفيذ (غالبًا ما يكون ذلك مسألة أولويات سياسية وتخصيصًا للمصادر) فقد تخفق حتى أكثر الأفكار إبداعًا في إحداث أي تأثير.

وبصورة مشابهة، تعاني الطريقة الخيرية العلمية الجديدة بسبب تقاليد الإدارة والعمل، بصورة تشبه تمامًا ما تعانيه الطريقة العلمية الأساسية من سوء التطبيق للأسلوب العلمي في التخطيط. إن الابتكار والتغيير الاجتماعي بوصفهما هدفين لا يتناسبان بسهولة مع الإدارة قصيرة الأمد في كثير من الأعمال الخيرية العلمية الجديدة؛ في حين يتطلب الأمر المعرفة، والمشاركة طويلة الأمد، والشراكة، والعمل من زوايا مختلفة، والتواصل، إضافة إلى القدرة على التحمل والمرونة أيضًا.

وخلاصة القول، نقترح أن الأساليب الحالية لا تساعد بصورة متزايدة في الطريقة التي يمكن أن تحقق المؤسسات الخيرية طاقتها الكامنة من خلالها، وعلاجًا لهذه الحالة نقترح نموذجًا جديدًا هو المؤسسة الخيرية الإبداعية، وننشط الأدوار التي نحن والآخرون، أمثال بريوت (Prewitt 1999)، نراها مفتاح المؤسسات الحديثة: المجدد، وعامل التغيير، والمسهم في التعددية. وسنلقي في الفصل القادم نظرة أدق على مفهومين أساسيين ينطوي عليهما الأمر: الإبداعية والابتكار.

3 الأعمال الخيرية الإبداعية

إن عنصرًا أساسيًا في حجتنا للتجديد في الأعمال الخيرية حتى الآن هو أن كثيرًا مما يمكن المؤسسات الخيرية فعله، يمكن أن تفعله- وربما بالمستوى نفسه أيضًا- منظمات غير ربحية أخرى، بل ووكالات ومؤسسات تجارية عامة، ونقترح أيضًا أن أصنافًا أخرى الشبيهة بالمؤسسات مثل الصناديق التي يقترحها المتبرع، والمؤسسات المجتمعية، يمكن أن تؤدي أدوارًا تؤديها مؤسسات أكثر تقليدية، ومن ثم فيجب على المؤسسات أن تركز على تلك الأشياء التي لديها فقط الطاقة الكامنة لفعلها بطريقة أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

لقد أدت المؤسسات دورها الصحيح طوال الوقت، أما المسوغ الوحيد للتخلّي عن المسؤولية أمام الحكومة وقوانين السوق (بصفته شيئًا مستقلًا عن الشفافية) فهو طاقتها الكامنة على أن تكون مصدرًا للتجديد (والإبداع)؛ أي إنها غير مقيدة بقوى السوق القصيرة الأمد والحسابات السياسية-الانتخابية، وفي النهاية تسهم في تعددية أكبر، وبذلك فإنها توفر الأعمال الخيرية الإبداعية حيزًا لتفكيرٍ بديل وأصوات وممارسات بديلة أيضًا، وفي تشجيعها لمناقشات بناءة حول أساليب جديدة لمواضيع قديمة وأخرى جديدة، تزيد المؤسسات الإبداعية من القدرة على حل المشكلات في المجتمع، ناهيك عن أنها تنشط التفاعل المدني والديموقراطية.

فهم الابتكار والإبداع

من الواضح أن الابتكار والإبداع أصبحا عنصرين أساسيين من عناصر تجديد المؤسسات التي نقترحها، ومن ثم فإن من الأهمية بمكان الحصول على فهم جيد لما ينطوي عليه هذان المصطلحان؛ وكيف يرتبطان معًا، فكرًا وممارسة. بصورة عامة يشير مصطلح (الابتكار) إلى

عملية تغيير ترتكز على فكرة ما، إما جديدة أو يُتخيل أنها جديدة، تُطبق على طرائق ووسائل موجودة لفعل الأشياء. «والابتكار هو توليد، وقبول، وتنفيذ أفكار وعمليات ونتاجات أو خدمات جديدة» (Kanter 1983: 20). وكما سنرى، ينطوي هذا التعريف على العمليات المختلفة لتوليد الطرق الجديدة وقبولها وتنفيذها ونشرها.

الخطوة الأولى لفهم الابتكار بصورة أفضل، يجب فصل الولادة الأولى لفكرة الإبداع عن القبول، والتنفيذ، والنشر اللاحق، أما العلاقة بين هذه المراحل فيوضّحها الشكل 3ـ1 الذي ينطوي ـ وفقًا لروجرز (Rogers 2003) ـ على عناصر أربعة أساسية، نضيف إليها الإبداع بوصفه الخطوة الأولية؛ إذ إن:

الإبداع عملية إيجاد طريقة لحل المشكلة أو حاجة منظورة؛ بهدف توليد نوع من الابتكار استجابة لها، أما الابتكار فهو «فكرة، أو ممارسة، أو موضوع يعدُّه الفرد جديدًا» (Rogers 2003: 12). وأما النشر فهو نمط خاص من التواصل حول فكرة جديدة، وهو العملية التي يحدث من خلالها إيصال الابتكار بين أعضاء نظام اجتماعي معيّن، من خلال قنوات محددة على مرِّ الزمن. (Rogers 2003). أما حُجَّتنا في ذلك فهي أن المؤسسات مهيئة بصورة فريدة لتصبح عوامل ومصادر أساسية للابتكار والإبداع، الأمر يعزز عمليات الانتشار نحو نتائج وأهداف مطلوبة.

يلخص الشكل 3ـ1 حجتنا التي سنناقشها بصورة أكبر في سياق هذا الفصل، وهي أن عملية الابتكار تشتمل على مكونات تتابعية ثلاث، هي: الفكرة الابتكارية، وتنفيذ الفكرة، ونشر الفكرة؛ حيث تضع عملية الفكرة الابتكارية أجندة، وتدرك أن مشكلة أو موضوعًا ما بحاجة إلى تجديد؛ وعليه، فإن الإبداع ينطوي على إيجاد الطريقتين كلتيهما لحل المشكلة، ومن ثم إيجاد حلول للمشكلة أو الموضوع المنظور؛ في حين تشتمل عملية التنفيذ على التهذيب والتحسينات اللاحقة؛ أما عملية النشر فتشمل العرض الأول للابتكار وجعله عملية منتظمة.

إن ما يهم في الابتكار والنشر هو درجة الشبه بين المتواصلين؛ أي بين من يمتلك فكرة إبداعية، ومن يقبل الابتكار المتوقع أو يرفضه أو يعدله؛ لذا فإن التجانس هو الدرجة التي

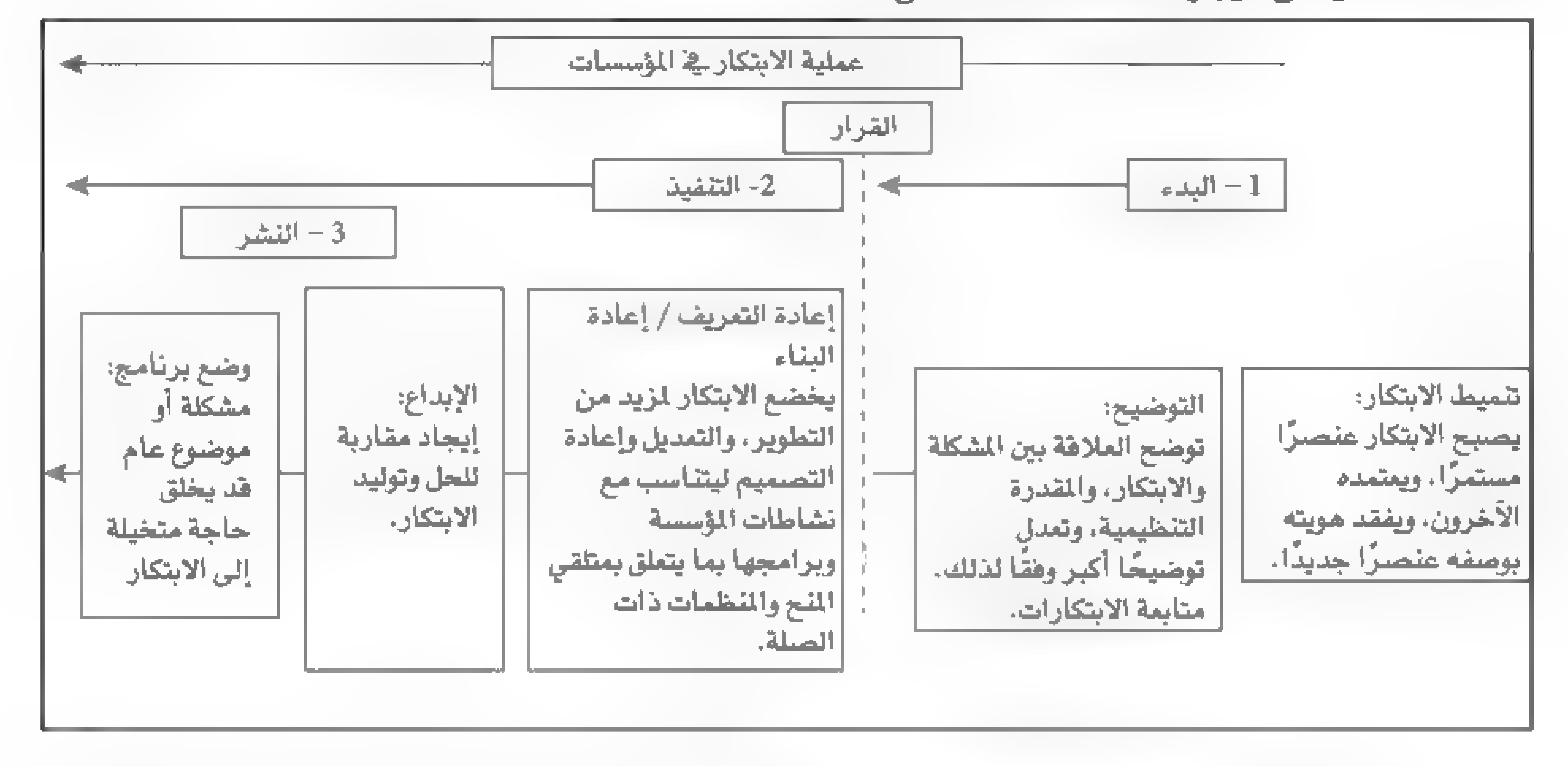
يتماثل فيها فردان أو أكثر في أثناء التفاعل في صفات محددة كالمعتقدات، والتعليم، والمكانة الاجتماعية ـ الاقتصادية، ... إلخ، وقد أظهرت الدراسات الاجتماعية أن النزعة تميل لاختيار الأفراد المتشابهين، وذلك في المواقف التي تنطوي على حرية الاختيار، عندما يكون بوسع الأفراد التفاعل بعضهم مع بعض، أو مع أي عدد من أفراد آخرين، بالمقابل، يُعرف عدم التجانس بأنه الدرجة التي لا يتماثل فيها فردان أو أكثر في أثناء التفاعل في صفات محددة[1].

من الواضح أن عمليات التواصل المتجانس تثمر أنماط نشر مختلفة عن تلك التي يفرزها التواصل غير المتجانس؛ ففي الأولى يكون الاحتمال أكبر أن يبقى الابتكار ضمن حقول، أو مجموعات، أو أنظمة اجتماعية محددة؛ في حين أن الاحتمال الأكبر في الثانية هو أن ينتشر واسعًا ولكن بطريقة أقل (كثافة). إننا نرى أن المؤسسات الخيرية مناسبة بصورة فريدة لتجعل كلًّا من أنماط النشر المتجانسة وغير المتجانسة أمرًا ممكنًا من خلال جسر الحدود، ووصل الفاعلين، وعقد اجتماعات للدوائر الانتخابية التي ستكون منفصلة من دونها.

والزمن عنصر آخر في النشر، وينطوي على: (1) عملية الابتكار ـ القرار التي يمر بها فرد من المعرفة بالابتكار، وصولاً إلى اعتماده وتعديله أو رفضه. (2) قدرة الفرد الابتكارية أو وحدات أخرى معتمدة بحسب التبكير أو التأخير النسبي الذي يدرس الابتكار من خلاله. (3) معدل اعتماد الابتكار في النظام، عادة ما يقاس بعدد الأعضاء الذين يتبنون الابتكار في زمن محدد. نرى أن المؤسسات مناسبة بصورة فريدة لإدارة عنصر الزمن في عملية النشر؛ إذ بوسعها تحريك وتوجيه المصادر على المدى القصير للمساعدة على إحداث أصناف ابتكار ونشرها؛ ويمكنها دعم عمليات النشر والحفاظ عليها، ومن ضمن ذلك التعديل والتكييف اللاحق لأصناف الابتكار على المدى البعيد.

الشكل 3ـ1 عملية الابتكار

المصدر: معدل عن روجرز Rogers 2003: 421



وأخيرًا، تحدث الابتكارات وتتوسع في نظام اجتماعي أوسع، يُعرف بأنه مجموعة من الوحدات المتشابكة المنهمكة في حل مشترك لمشكلة ما لتحقيق هدف مشترك. وتضم وحدات النظام الاجتماعي الأفراد، والمجموعات غير الرسمية، والمنظمات الرسمية، والأنظمة الفرعية؛ ويتعاون الأعضاء على الأقل إلى الحد الذي يبحثون فيه عن حل لمشكلة عامة للوصول إلى هدف مشترك، ولكنهم يبحثون في الحالة النموذجية عن الاستفادة القصوى لتحسين رفاههم من حيث الشروط الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، ويمكنهم حتى أن يتنافسوا على عدة مستويات. ونرى أن المؤسسات مهيئة بصورة فريدة لتتبنى وجهة نظر منتظمة والمصالح العامة الشاملة في مخيلتها، وقد تضمن أن الابتكارات تصل إلى حد دخول نقاط النشر، وتساعد الناس المهملين أو الأقل حظًا، وتحدث تغييرًا سياسيًا أوسع معالجة بذلك قضايا المساواة والعدالة الاجتماعية.

وتظهر الابتكارات الناجحة في الحالة النموذجية مجموعة مميزة من الصفات (Kanter 1983). أولاً، تنطوي الابتكارات على درجة مهمّة من عدم اليقين؛ بمعنى صعوبة التنبوء بكل من العملية والنتيجة قد يكونان صعبي التنبؤ، وهذا يعني أن المؤسسات التي ترغب في الابتكار عليها تقبل درجة من عدم اليقين، وأن تكون منفتحة عليه، وألا تختبئ خلف مطالب مؤشرات

الإنجاز والنتيجة قصيرة الأمد أو ممارسات التمويل (الآمن) لتسويغ شرعيتها. يجب على دعم الابتكار أن يأخذ بالحسبان احتمال الإخفاق، والفكرة المهمَّة هنا هي أن المؤسسات، على غير شاكلة المؤسسات الأخرى، يمكنها تحمل ركوب مثل هذه الأخطار.

ثانيًا، الابتكارات مبنية على المعرفة؛ لأن أولئك القريبين من مركز الابتكار يميلون إلى امتلاك معظم المعرفة عن تعريف الحالة، والعملية المستخدمة، والنتائج المحتملة، على الأقل في المرحلة الأولية، ولذلك يجب على المؤسسات الراغبة في الابتكار أن تبني، وتبني على معرفتها الحالية، وتشارك في إدارة المعرفة بنشاط، وتشرك موظفي المنح الذين يملكون معلومات مباشرة بصورة أكبر في صناعة القرار التنفيذي، وتبحث عن مكونات أكثر تنوعًا واتساعًا في مجلس الإدارة للاستفادة من مجموعات مختلفة من الخبرات والمعارف.

ثالثًا، الابتكارات عادة ما تكون مثيرة للجدل؛ لأنها تميل إلى الاصطدام بالمصالح القائمة؛ وقد تبعد المصادر عن استخدامات بديلة، وهكذا يجب على المؤسسات الراغبة في الابتكار ألا تبتعد عن الجدل والمشهد العام، ولكن يجب أن تبقى متيقظة حيال ما تموله، وأسبابها وراء ذلك. الابتكار ليس مجرد أفكار وممارسات جديدة فقط؛ بل هو أيضًا عملية سياسية؛ بمعنى أن التغيير يتطلب تحدي السياسات والممارسات المقبولة الموجودة، سواء على مستوى الحكومة أو المنظمات.

رابعًا، وأخيرًا، تميل الابتكارات إلى تجاوز الحدود المؤسسة في المنظمات، والحقول المعرفية، أو القطاعات، ومرة ثانية: لدى المؤسسات الميزة الكامنة في كونها - نظريًّا على الأقل - تتجاوز الحدود النقدية في المجتمع المعاصر، وتتربع على حافة مصفوفة من المؤسسات، والحقول المعرفية، والمهن. وتعني مصادر المؤسسات المستقلة أنه بوسعها تطوير علاقات مع الأقوياء والضعفاء، والأغنياء والفقراء، وهي حرة في مزج الحقول المعرفية بالمهن، ويمكنها أن تتناقش مع أي شخص وألا تعتمد على أي شخص.

وهناك نتيجتان أخريان إضافيتان عن البحث في الابتكارات تستحقان الذكر؛ أولًا، منذ دراسة كوليمان عن الابتكار في نهاية خمسينيات القرن العشرين (Coleman et al. 1957)،

كانت هناك نتيجة ثابتة دائمًا في البحث في الابتكارات؛ ألا وهي أن الابتكار وتكييف الأفكار والممارسات الابتكارية يحدثان على الهوامش، وليس في مركز النظام قيد الدراسة، حيث إن مراكز القوة والثروة في المجتمع نادرًا ما تكون مركزًا للابتكار، سواء أكانت في حقل التقنية، أم المال، أم الثقافة، أم السياسة. والأكثر احتمالًا أن تنبع الابتكارات من الأفراد، والمجموعات، والمنظمات خارج التيار الأساسي، أو في نقاط تقاطع الأنظمة المختلفة. وهكذا فلكي تكون ابتكارية، يجب على المؤسسة أن تبقى خارج المركز، بدلًا من أن تكون متضمنة بعمق في أحد (الأنظمة الداخلية).

والنتيجة المهمة الثانية عن البحث في الابتكارات هي أن المجددين يتلقون التشجيع من مواقف أو شبكات تنطوي على تداخل مهم بين المجموعات، والثقافات، ووجهات النظر، ولا تحدث الابتكارات في الفراغ ولكن في نقاط تقاطع ثقافية وسياسية واجتماعية، وفي مواقف تجمع على مستوى واحد عناصر مختلفة وفي أغلب الأحيان متناقضة، وبعبارة أخرى: تجميعات أنماط شبكات التجانس وغير التجانس المذكورة آنفًا. ولكي تصبح المؤسسات ابتكارية يجب أن تبحث دائمًا عن أصوات معارضة وتخلق فرصًا لجمعها معًا.

وعلى خلفية هذه الحسابات المجردة نسبيًا، والكمون المهم الذي نراه في المؤسسات بوصفها عناصر ابتكار، ما هي إذًا صور التهديد المشتركة في الممارسات الخيرية؟

أولًا: ينطوي توليد الأفكار والخدمات الجديدة وغيرها على مهام مختلفة، وغالبًا شروط بيئية مختلفة نتيجة قبول تلك الأفكار وتنفيذها، وفي الحقيقة تبدو المؤسسات مطمئنة بصورة أكبر بمفهوم توليد الأفكار الجديدة مقارنة بتنفيذها وقبولها على مقياس ما، بكل ما ينطوي عليه الأمر. وكما اقترحنا آنفًا، وسنطوره لاحقًا، يبدو أن المؤسسات تفضل سباقات التتابع بحيث تناول العصا لشخص آخر (الذي ربما يكون في المكان المناسب ومستعدًا لذلك، وربما لا يكون).

والفرق بين الإبداع والابتكار مفيد لأنه يمكّننا من طرح أسئلة حول الأفكار الإبداعية التي لا تنجح في أن تصبح مقبولة ومنفّذة؛ أي إنها تخفق في أن تصبح تجديدات، ومع ذلك يبدو أن

الفجوة الكامنة بين الإبداع والابتكار غالبًا لا تُفهم بالكامل في عالم المؤسسات، حيث الافتراض أن الإبداع يقود تلقائيًا للابتكار: «فلو صممت فخ فئران أفضل من غيره فسترى العالم يطرق بابك لشرائه». كان هذا هو الافتراض الذي يبدو أن عديدًا من المؤسسات قد عملت وفقه: هناك مشروع (تجريبي) أو (توضيحي) سيُقبل- وبعملية غامضة من التناضح- وينفذ، وينشر ويتبَنى من الآخرين. ولكن في الواقع- وكما توضح التجربة في عدد من الحقول المعرفية- هناك فجوة ضخمة بين الإبداع والابتكار وفق شروط الزمن، والمصادر، والمواهب، إلخ، وإن الأفراد الذين نعتقد أنهم اخترعوا شيئًا ما، غالبًا لا يكونون هم من اخترعوه ولكن كانوا مبتكرين له. من الواضح- على سبيل المثال- أن ري كروك لم يخترع هامبرغر ماكدونالز، ولكنه كان مهندس تأسيسها وانتشارها.

الإبداع

الإبداع يعني صنع تركيبات جديدة، ورؤية نقاط وصل جديدة بين عناصر موجودة، وصنع صور من التركيبات الجديدة، وهكذا. ووفقًا للاندري (Landry 2000) يتطلب الإبداع توافر المصادر والقدرة على حل المشكلات من خلال التفكير الناقد. والإبداع إطار عقلي يطرح أسئلة أكثر من أن ينتقد، ويسأل: «لماذا الأمر على ما هو عليه؟» ولا يرضى القبول بإجابة: «كان الأمر كذلك دائمًا». إنه لا يتحدى الأشياء التي ترى بوصفها مشكلة فحسب، ولكن الأشياء التي يُعتقد حاليًا أنها كافية، «والأفراد والمؤسسات الإبداعيون مستعدون لإعادة كتابة الإجراءات والمبادئ، ومن ثم تصور سيناريوهات المستقبل، وظروفه، واختراعاته، وتطبيقاته، وتكييفاته، وعملياته. إنهم يبحثون عن خيوط بين ما يبدو أشياء منفصلة، ويجمعون بين تركيبات غير متصورة عادة لحل مشكلة ما. ولعل الأهم من ذلك هو المقدرة على النظر على الأشياء بطريقة شاملة مندمجة، وبصورة حيادية ومرنة» (Landry 2000: 13).

قد ينطوي الإبداع- ومن ثم الابتكار- على اختراقات جذرية، وتعديلات إجرائية مهمة، وتحسين صغير، أو تغيرات (بنيوية)؛ فعلى سبيل المثال إن تطوير حواسيب شخصية صغيرة وتسويقها قد غيَّر البيت كما غيَّر الطريقة التي نعمل من خلالها. وليست كل مظاهر الإبداع

تقنيَّـة بطبيعتهـا؛ فبعضها أساسًـا حول طرق جديدة لرؤية المواضيـع، وتخيل الظواهر، وتأطير المشـكلات. قـد تحـدث هذه التحـولات النموذجية بدرجـة أقل مقارنـة بالإبداع وصـور الابتكار الإجرائيـة والمبرمجـة؛ ولكنها تميل إلى أن تؤدي إلى بعض من أعمق صور التغيير؛ فعلى سـبيل المثـال إن الإدراك في القـرن التاسـع عشـر أن عديدًا من الأمراض كانت تنتشـر بسـبب أوضاع الحيـاة القاسـية أدى إلى نشـوء برامـج العناية الصحيـة الحكومية، وبصورة مشـابهة، إن كلًّا من فرويد، وأنشـتاين، وبيكاسـو وسترافنسـكي كلهم غير جذريًّا طريقة التفكير؛ كلٌّ في مجال اختصاصه (Gardner 1993).

على أي حال فالإبداع والابتكار - في معظم الحالات - ليسا (نقيَّين)؛ ففي كثير من الأحيان أدى جلب أفكار من أوضاع مختلفة وتعديلها، أو متابعة وسـائل حل مشـكلات مماثلة من حقول معرفيـة وسـياقات مختلفـة، أدى إلـى الإبـداع، وربمـا أدى في نهايـة المطاف إلى صـور متعددة مـن الابتـكار. ترتبـط هذه الصفة بالتفكير غير المتجانس وأن تكون في نقطـة التقاطع بدلًا من أن تكون داخل مركز متجانس التفكير؛ فعلى سـبيل المثال تسـتعير الأعمـال الخيرية المرتبطة بالمغامرات الفكرة، وأسـلوب اسـتثمارها المشابه لها، من عالم المال إلى عالم الأعمال الخيرية؛ وبصورة مشـابهة فإن المعالجة الرتيبة لأعداد كبيرة من طلبات المنح وفقًا لمجموعة من مبادئ التقييم المعيارية تعكس عملية الشراء في التعاقد الحكومي.

مصادر الإبداع

يحدد لاندري (Landry 2000: Ch. 1) سبع صفات للبيئة الإبداعية:

- مسـتوى مـن المعرفـة العميقة والأصيلـة مقرونًا بمخـزون من المهـارات والكفـاءة، والأفراد الذين لديهم الحاجة والمقدرة على التواصل معًا.
- أساس مالي متين، ومكان مناسب يسمح للتجريب من دون أنظمة صارمة.
- عـدم تـوازن بين الحاجات المتصـورة عند صانعي القـرار، ورجال الأعمـال، ورجال الأدب، والعلماء، والنقاد الاجتماعيين، والفرص الحقيقية المتوافرة لديهم.

- المقدرة على التعامل مع التعقيد والأمور التي لا يمكن التنبؤ بها بالتغييرات المستقبلية في الحقول الثقافية، والعلمية، والتقنية.
- إمكانات جيدة للتواصل غير الرسمي والتلقائي داخليًا وخارجيًا؛ وبيئة تعتني بالتنوع والاختلاف.
- بيئة تكافلية متعددة الحقول المعرفية وديناميكية تصل بصورة خاصة التطورات في العلوم بتلك التي في الآداب.
- عدم استقرار الهيكل التنظيمي.

نعتقد أن بعض صفات هذه البيئة يمكن تحديدها في مؤسسات إبداعية، كما ستوضح دراسة الحالات في الفصل الخامس. نحتاج أولًا ـ على أي حال ـ إلقاء نظرة على العلاقة بين الإبداع والابتكار.

من الإبداع إلى الابتكار

لا تصبح كل (المنتجات) الإبداعية ابتكارات، بمعنى أنها لا تنجح في أن تُقبل وتُنفذ على أي مقياس. ويستخدم كاو (Kao 1991) عبارة الريادية entrepreneurship للإشارة إلى العملية التي تجعل الأشياء تحدث، وتدفع نحو تنفيذها (ما ندعوه عمليات الابتكار ـ النشر Rogers (2003)، ويميزها عن الإبداع. وليس بالضرورة أن يسير الاثنان جنبًا إلى جنب: قد تكون المؤسسة عالية المستوى وفق المقدرة الإبداعية، ولكنها منخفضة وفق معايير الأعمال التجارية، والعكس بالعكس. وكما ظهر في الجدول 3ـ1، يحدد كاو أربعة أنماط من المؤسسات.

الجدول 3ـ1: المقدرة الإبداعية، ومقدرة الأعمال التجارية

المصدر: معدل عن كاو Kao 1991, p. 18

	مقدرة ريادة الاعمال	
المقدرة الإبداعية	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	النمط 1 الصناعات الإبداعية	النمط 2 مراكز البحوث
منخفضة	النمط 3 امتياز الأغذية السريعة	النمط 4 بيروقراطية ناضجة

يسقط الشكل 3-2 تصنيف كاو على المؤسسات. فبرأينا كثير من المؤسسات التي تتبنى أسلوب تقليدية قد تنسجم مع النمط 4؛ حيث تكون منخفضة وفق مقياسي المقدرة الإبداعية ومقدرة الأعمال التجارية؛ وبعض مثل هذه المؤسسات قد ينسجم مع النمط 2؛ مرتفعة وفق المقدرة الإبداعية، ولكنها منخفضة وفق مقدرة الأعمال التجارية، وهو ما يولد أساليب جديدة؛ ولكنها تترك للآخرين (غير محددين) مسؤولية القيام بشيء حيال هذه الأساليب.

وما زال هناك بعض المؤسسات التي تنسجم مع النمط 3؛ جيدة في تنفيذ أساليبها، ولكنها تنتج أساسًا كثيرًا من الشيء نفسه. إننا مهتمون بالمؤسسات من النمط 1؛ مؤسسات مرتفعة وفق المقدرة الإبداعية، والمقدرة على تنفيذ هذه الأساليب الإبداعية، ومن ثم إلى التيار الأساسي بحيث تغير الطريقة التي يفكر بها الأفراد والمؤسسات ويعملون في معالجة المشكلات عميقة الجذور. هذه هي المؤسسات التي تحاول التعامل مع عدم اليقين والجدل؛ والتي تشجع، المعرفة وتجمعها، وتنشرها، وتطوِّرها؛ تلك التي تخترق الأنظمة المؤسسة، والحدود القطاعية والمنظماتية؛ وتوفر مكانًا للتجريب. تخاطب هذه المؤسسات كلًّا من الكيفية والماهية.

الجدول 3-2: أنماط المؤسسات

مقدرة ريادة الاعمال		
المقدرة الإبداعية	مرتفعة	منخفضة
مرتفعة	النمط 1 المؤسسة الإبداعية	النمط 2 الأعمال الخيرية التابعية
منخفضة	النمط 3 أعمال خيرية علمية جديدة آنية	النمط 4 أعمال خيرية خدمية تقليدية

العوائق التي تحول دون الإبداع والابتكار في المؤسسات

ومع ذلك لأي حدٍّ تُظهر مؤسسات اليوم مثل هذه الصفات الإبداعية؟ هل تمتلك (معرفة عميقة وأصيلة) بالمعنى عند لاندري، وهل تتواصل مع كل من الحضور المتجانس وغير المتجانس،

أم هـي راضيـة بمجـرد الحديث إلى العكـس، أو ربمـا تفترض أن التحـدث، لكونه مسـموعًا أو مُصغىً إليه هو الشيء نفسه؟ وهل هي منظمات متعددة الحقول المعرفية؟

لا يتطلـب الإبـداع مجرد بيئة إبداعية وحسـب، ولكنـه يحفز، ويمكنه بـدء عمليات إبداعية أيضًا، وإحدى المشكلات تتمثل في أن عددًا من محفزات الإبداعية في أنماط أخرى من المنظمات لا تنطبق على المؤسسـات الخيرية المسـتقلة ماليًّا. والأشـد أهمية أن صور الضغط الناتجة عن الضـرورة والنـدرة، التـي لا يمكن تفاديها في كثير من المنظمات، يمكن تفاديها بسـهولة نسـبيًّا عند هذه المؤسسات. وبوصفها مؤسسات مستقلة ماليًّا موجودة منذ الأزل، فالمؤسسات محصنة ضـد الـزوال، مدعومة بأكثر من ذلك باقترانها بحقيقة أن (زبائنهـا) (المتقدمين للمنح) من غير المحتمل أبدًا أن يخبروا المؤسسات بأن حاجاتهم قد انتهت.

وبصـورة مشـابهة فـإن محفزات الطمـوح والتطلع والمنافسـة لا تنطبق على المؤسسـات بأي طريقـة واضحـة؛ إذ نادرًا ما تتنافس المؤسسـات بعضهـا مع بعض بصورة مفتوحة (باسـتثناء حجم الأرصدة)، ومن دون المنافسة تكون دوافع الطموح والتطلع أقل إلحاحًا. ومرة أخرى نؤكد أن التغيير السياسي، والنقد، والمحن، وعدم الاستقرار البنيوي- وتلك محفزات مهمَّة للإبداع في منظمات أخرى- غالبًا ما ينظر إليها على أنها (أمراض) نادرًا ما تعانيها المؤسسـات. على أي حـال فـإن مـن المثير للانتباه أنـه عندما تمر المؤسسـات إما بتقليص كبـير أو زيادة ضخمة بالدخل، غالبًا ما يوفر ذلك محفزًا للتفكير الإبداعي عن البرامج.

والمحفزات الأخرى للإبداع؛ كالاكتشـاف، والحظ، والمسـاهمة، وجمـع الأفكار، والتعلم من الآخرين، لا تسـتغلها اسـتغلالًا كاملًا عديد من المؤسسـات؛ لأن التعلم والتشـابك مع الآخرين ليسـا من ثقافتها. وقد قلنا في مكان آخر (Anheier and Leat 2002) إن هنـاك سـمات هيكلية أخرى أكثر أهمية عند المؤسسات قد تمثل عوائق للإبداع عندها.

يتمثل التحدي الأول في التوتر بين إرادة المتبرع، كما هي محددة في وثيقة التبرع الأساسية، والحاجـة إلـى التغيـير، وتعديـل رؤيـة المؤسسـة وعمليتهـا بما يتناسـب والظـروف المتغيرة. من الواضـح أنـه كلما كانـت متطلبات وثيقة التـبرع وأهدافها، وطرائق العمـل، والمتلقون، موضحة

ومصوغة بدقة أكبر، كان من الأصعب على المؤسسة أن تكون مبدعة ومجددة بمرور الوقت. وعلى العكس من ذلك فإن الوثيقة التي تترك رسالة المؤسسة وأهدافها مفتوحة تمامًا وبقليل من الإرشاد يمكنها بسهولة أن تؤدي إلى مؤسسات (ضائعة) بمرور الوقت.

إن بعض المؤسسات محددة الغرض تمامًا، أو كانت كذلك، في حين كانت مؤسسات أخرى محددة الأهداف ولكن بحرية وافية في التفسير، وتعد المؤسسات المختلفة التي أسسها جوزيف راونتري أمثلة جيدة في هذا المقام؛ فهي مفيدة في معالجة أسباب المشكلات الاجتماعية، ولكن لدى راونتري نفاذ البصيرة ليمنح القيميين المستقبليين على مؤسساته بوضوح الحريةَ ليفسروا ذلك بطرائق تتماشى مع المفاهيم السائدة وقتها.

إن قرار تأسيس مؤسسة خيرية يمكن تقييده بدرجة عالية تمامًا، وإن مؤسسة باند إيد، وتخصيص صناديق خيرية - من وقت قريب - أسست بعد الحادي عشر من أيلول في عام 2001م، هي أمثلة جيدة في هذا المقام، ولكن في بعض الحالات يمكن تقييد الابتكار الناجح جزئيًا بما تقوله القوانين، ولكن بصورة أكبر بالكيفية التي تُفسر بها صور التقييد هذه من قبل مجالس المؤسسات التنفيذية.

ثانيًا، وفي معظم المنظمات تعد صور الضغط السياسية والاقتصادية الخارجية هي التي تعمل بوصفها القوى الدافعة وراء الإبداع والابتكار، ومع ذلك فإن المؤسسات محمية وبدرجة كبيرة من مثل هذه التأثيرات التصويبية الإبداعية، فليس لها مالكون أو ناخبون لديهم دوافع واضحة لمراقبة الأداء أو مراقبة الانسجام بين الرسالة وأنشطة البرنامج وذلك أكثر أهمية. قد تحاول عناصر الفريق معالجة هذه المواضيع، ولكنهم - قانونًا - مجرد وكلاء للمجالس التنفيذية، ونتيجة لذلك فإن الصبغة الإبداعية للمؤسسة ستعتمد بصورة كبيرة على مجلس القيميين. وعلى أي حال فإن المجلس مقيدٌ بوثيقة التأسيس وقواعد إطار العمل التنظيمي، ولا يمكنه التصرف بدرجة المرونة نفسها وبالصفة الإدارية كما هي حال مجالس الشركات. في الحقيقة، إن مجالس المؤسسة تكون مرونتها نموذجيًا أقل بكثير مقارنة بالأمناء في المنظمات غير الربحية الأخرى، ولكن بعض المؤسسات أيضًا تحقّق بهذه الحالة تجديدًا مهمًّا، لماذا يفعلون ذلك؟ وكيف؟ هذان سؤالان من الأسئلة التي نمحصها في دراسات الحالات لاحقًا.

ولكن بغض النظر عن الدوافع والعوائق التي تحول دون الإبداع في المؤسسات، هناك موضوع آخر: عندما تكون المؤسسات مبدعة، فهل تتخذ الخطوة التالية نحو عالم الابتكار؟

البناء على الإبداع

بعض المؤسسات مبدعة، ولكن قليلًا منها نسبيًا يبني على الإبداع لإنتاج ابتكار ناجح؛ وبعبارة أخرى قلة من المؤسسات تنهمك في عملية الابتكار- النشر (Rogers's 2003) الموضحة آنفًا، وربما كان السبب الأساسي وراء إخفاق المؤسسات في البناء على الإبداع لإنتاج الابتكار هو افتراضها أن الابتكار ليس أكثر من مجرد (فكرة جيدة) سيتبناها آخرون، ولكن المنح لأفكار جديدة أو أساليب جديدة لتنفيذ الأشياء ما هو إلا الخطوة الأولى، وليست الأخيرة. في الواقع إن المشاريع الإبداعية يجب تضمينها قصدًا وببطء وإستراتيجيًا وبطريقة استغلال للفرص- غالبًا بطريقة مؤلمة- في هياكل تنظيمية وعمليات أوسع. في الماضي ربما يكون آخرون قد دفعوا بأفكار مبدعة للأمام؛ إلا إنه لا يمكن في البيئة السياسية الحالية والسوق المكتظة بالتواصل المتنافس وتخصيص الموارد تصور ذلك.

قد يكون الانتقال من الإبداع إلى الابتكار تحديًا على نحو خاص للمؤسسات، وكثير من الكتابات المنشورة حول التحرك من الإبداع إلى الابتكار يعتمد على مثال المنظمات التجارية، وبعض هذه الكتابات يركز في العمليات والتحدي اللذين ينطوي عليهما فعل إدارة التغيير عبر الفروع والأقسام ضمن الشركات التجارية. ومن دون التقليل من درجة تعقيد وصعوبة ذلك في حالات عدة، فمن الصحيح القول إن المديرين ضمن المنظمات لديهم القوة، وكثير من أساليب الترغيب والترهيب للتشجيع على قبول التغيير، وفي هذا الصدد فإن المؤسسات هي في موقع مختلف.

ولأنه ليس لدى المؤسسات المصادر المالية أو التفويض الديموقراطي للتجديد على أي صعيد، فهي معتمدة دائمًا على مقدرتها على التأثير في الآخرين؛ أي «بيع سلعها في سوق الأفكار وغالبًا في سوق السياسة العامة». وقد كتب أوروز (Orosz 2000: 211) عن نجاح أو فشل السياسة العامة لزيادة أثر المشروع أو تخفيضه، ومع أن القبول في حلبة السياسة العامة

لا يعد الطريقة الوحيدة للتجديد، فإنه يمكنه أن يكون حاسمًا وذا أهمية في ضمان استمرارية الابتكارات.

وفي بيع بضاعتها في السوق السياسية، فالمؤسسات في موقع مشابه لمديري الشركات الذين يحاولون الابتكار خارج المنظمة في السوق، ولدى المنظمات- كما سيُفصل لاحقًا- ما تتعلمه من مثل هؤلاء المديرين، ولكن- مرة أخرى- هناك فرق؛ ففي الأعمال التجارية بصورة مثيرة للجدل مدى أوسع من الأدوات الشرعية ثقافيًا تحت تصرفها مقارنة بالمؤسسات؛ فعلى سبيل المثال قد تشتري الأعمال التجارية دعاية تلفازية وبعض وسائل التأثير الأخرى، إلا إن مثل هذه الأدوات لا ينظر إليها على أنها مقبولة من قبل المؤسسات إلا نادرًا.

ولذلك هناك مجموعة من العوامل، من ضمنها إرادة المتبرع، والافتقار إلى صور من الضغط الاقتصادي والسياسي، وضيق الوثيقة التأسيسية، وإطار العمل التنظيمي، والقيود التي تفرضها المؤسسات ذاتيًا، التي يمكن أن تعمل بوصفها قيودًا على مرونة المؤسسات للتغيير، وأن تكون مبدعة وتجديدية، ولكنّ هناك مشكلتان على الأقل في هذه الحجة؛ أولًا، بعض المؤسسات (ربما قلة) لديها تاريخ تفتخر به من الإبداع والابتكار؛ وثانيًا، يوضح بحثنا، وتوضح الخلاصات اللاحقة ودراسات الحالات، أن المؤسسات الإبداعية موجودة اليوم، إذًا ما الشيء المختلف حول هذه المؤسسات؟ سنحاول استكشاف هذا السؤال في الفصول اللاحقة.

❖ ❖ ❖

الجزء الثاني

البحث عن العمل الخيري الإبداعي

4 حكايات عن العمل الخيري الإبداعي

كانت طريقتنا الأولية لدراسة العمل الخيري الإبداعي حيز التنفيذ استكشافية بالضرورة، ومن بين الأسباب التي دفعتنا إلى ذلك عدم وجود عدد محدد من المؤسسات الخيرية الإبداعية والبرامج والمجموعات المشابهة من الأنشطة التي يمكن من خلالها تحديد عينة ممثّلة. أضف إلى ذلك أنه قبل اختيار عينات من العمل الخيري الإبداعي، كان من الضروري استكشاف مجموعة أوسع من الأمثلة من أجل شحذ فهمنا للعناصر التي تكوّن العمل الخيري الإبداعي؛ وكيف تختلف عن الضروب التقليدية؛ وما الخصائص والأدلة التي يمكن من خلالها تحديده عندما يكون طور التنفيذ.

في اختيارنا للمؤسسات والبرامج الخيرية بغرض المزيد من الاستكشاف في الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وأستراليا، بدأنا بإجراء استعراض للتقارير السنوية وغيرها من المعلومات المطبوعة والمواد المتاحة على مواقع المؤسسة، ودعّمنا ذلك بالمعلومات المستقاة من مشاوراتنا مع الخبراء والمراقبين في ميدان المؤسسة مثل المركز الوطني للأعمال الخيرية المستجيبة the National Center for Responsive Philanthropy، والمنشورات ذات الصلة مثل أخبار المؤسسة ووقائع الأعمال الخيرية Foundation News and the Chronicle of Philanthropy، والإعلانات مثل جائزة روبرت و. سكريفنر للعطاء الإبداعي the Robert W. Scrivener Award for Creative Grantmaking، ومن معرفتنا الخاصة بهذا المجال (Anheier and Daly 2006; Anheier and Leat 2002).

في كثير من الحالات التي شملها بحثنا عرضت المؤسسة بعضًا من خصائص الإبداع والوسط الإبداعي الذي كنا نبحث عنه؛ فعلى سبيل المثال انطوت الأنشطة الخيرية ـ في بعض الحالات ـ التي كانت قائمة على المعرفة المكثفة جدًّا وتصل عبر الحدود، على خطر ضئيل،

وكانت غير جدلية، وفي حالات أخرى لم تسهم البرامج التي تتميز بخصائص العمل الخيري الإبداعي إلا بنسبة صغيرة من العمل العام للمؤسسة. من أجل الهدف الذي كنا نصبو إليه -وهو استكشاف العمل الخيري الإبداعي استكشافًا تامًّا- قررنا أن يقتصر اختيارنا على تلك المؤسسات التي تتميز بمعظم الخصائص الإبداعية للعمل الخيري فقط، وأسهم ذلك بنسبة كبيرة من أنشطة برنامجها. وفي السياق ذاته لم نتعمد بأي حال من الأحوال استبعاد تلك المؤسسات والبرامج التي لم يقع عليها اختيارنا؛ لا بل كنا مهتمين جدًّا بالتعبير الكامل عن العمل الخيري الإبداعي، في حين كان اهتمامنا أقل بصوره وجوانبه الأقل تطورًا.

في المملكة المتحدة، وأستراليا، حيث المؤسسات أقل عددًا، قدمت لنا هذه الطريقة قائمة قصيرة قابلة للقياس من المؤسسات والبرامج من أجل مزيد من البحث، أما في العالم الأوسع للمؤسسات في الولايات المتحدة، فكانت لدينا قائمة طويلة، وهو ما كان أوسع من قدرة مواردنا على إحصائها جميعًا في الدراسة الحالية. ونظرًا إلى غرضنا الكامن في استكشاف خصائص العمل الخيري الإبداعي، كان من الأهمية بمكان ضمان بعض التنوع في المؤسسات والبرامج المدروسة؛ فعلى سبيل المثال في حين كنا نسعى إلى فحص المؤسسات الكبرى الشهيرة (ذات الأسماء المرموقة) في العمل الخيري، أردنا أيضًا أن نشمل تلك المؤسسات التي أوقافها أصغر من أجل توضيح واستكشاف الفرص الإبداعية المفتوحة للمؤسسات ذات الموارد المحدودة.

علاوة على ذلك أردنا أيضًا أن نشمل المؤسسات (العتيدة) إلى جانب المؤسسات (الحديثة) لاستكشاف آثار المدة التنظيمية، وتاريخ الإنشاء (على سبيل المثال المؤسسات التي أنشئت خلال مرحلة الكساد، في خمسينيات وما بعد تسعينيات القرن الماضي، وهلم جرًّا)، والتطوير التنظيمي، والتعلم والخبرات، في مجال العمل الخيري الإبداعي.

وأخيرًا، أردنا أن نشمل مجموعة متنوعة من المجالات التي تعمل فيها المؤسسات، مثل التعليم، والشؤون العامة، والفنون والثقافة، والخدمات الإنسانية، لذلك ضيَّقنا في جميع هذه البلدان الثلاث القائمة القصيرة من خلال اختيار مجموعة متنوعة من المؤسسات من حيث حجم الهبات والإيرادات، والعمر، والمجالات ذات الاهتمام والأولية.

ولا بد أن نؤكد أن مثل هذه العينة قائمة على أساس اختيار هادف لا إحصائي، واسترشدت مقاربتنا بما تسميه المنهجيات النوعية (التعميم التحليلي)، استنادًا إلى دراسات حالة متعمقة ومصادر البيانات المتعددة (Yin 1989) بدلًا من (التعميم التجريبي) القائم على عينة عشوائية، ومع ذلك، وعلى الرغم من حذرنا البالغ في تحديد المؤسسات والبرامج الإبداعية، فإن طريقة أخذ العينات المتبعة هنا يشوبها عيب وحيد في التحليل النهائي؛ إذ إنه من المستحيل الحيلولة دون التحيز لأخذ العينات، وليس هنالك إجراءات تقدير إحصائية تفيد في جعل النتائج التي توصلنا إليها تمثيلية وقابلة للتعميم.

بعد تحديد المؤسسات والبرامج التي تنسجم مع معاييرنا للعمل الخيري الإبداعي في نطاق كبير من أنشطتها، بدأنا بصياغة سلسلة من المقالات القصيرة، التي هي تصوير قصير يستكشف جوانب مختلفة من العمل الخيري الإبداعي، مستندين إلى المواد المنشورة، والتقارير السنوية، والمقالات التي كتبت عن المؤسسات، وكذلك اللقاءات والخطابات المنشورة، وكان هدفنا الرئيس في هذه المقالات القصيرة توضيح نطاق العمل الخيري الإبداعي ودوافعه، إضافة إلى أن هذه المقالات القصيرة تقدم مصدرًا مفيدًا لصياغة الفرضيات التي تمكنا من خلالها فيما بعد من استكشاف المزيد في دراسات الحالة الأكثر تفصيلًا التي سوف نعرضها في الفصول الآتية.

المقالات القصيرة

مؤسسة (Ms. Foundation for Women) للمرأة

بالنظر إلى أن 6.4 في المئة فقط من مجموع التمويل للمؤسسات محجوز للنساء والفتيات حصرًا، يوضح وجود مؤسسة (Ms. Foundation for Women) الدور المحتمل للمؤسسات في تغيير خطط العمل[1]. بدأت المؤسسة عام 1972م، وقد ارتفعت ميزانيتها السنوية على مدى السنوات السبع عشرة الماضية من 400.000 إلى 8.6 ملايين دولار، ووقف بقيمة 16 مليون دولار. تظهر هذه المؤسسة أنموذجًا إبداعيًا لكيفية تغيير المفاهيم العامة والأنماط الثقافية (ما يتعلق بالشابات ومكان العمل على سبيل المثال)، وكذلك معالجة القضايا والاحتياجات التي تهملها المؤسسات الأخرى، مثل النساء ومرض نقص المناعة البشرية (الإيدز).

وكذلك فقد طرحت مؤسسة (Ms. Foundation for Women) برنامج (خذ بناتنا إلى العمل Take Our Daughters to Work Day)، الذي أصبح فيما بعد مؤسسة أمريكية، وقد انبثق هذا البرنامج من بحث يبين أن النجاح والثقة المبكرين للفتيات يقلان في سن المراهقة بسبب تطور أجسامهن، وهو ما تنظر إليه الفتيات أنفسهن على أنه مصدر للضعف والاهتمام غير المرغوب فيه. وانصبت أهداف البرنامج في تسليط الضوء على تلك القضايا، لمنح الفتيات الانتباه لطاقاتهن بدلًا من أجسادهن، وتفعيل تواصل الفتيات بالبالغات في مكان العمل.

أنشأت مؤسسة (Ms. Foundation for Women) الصندوق التعاوني لتنمية النساء اقتصاديًا the Collaborative Fund for Women's Economic Development، التي حصلت على جائزة رئيس الجمهورية لعام 1999م للتميز في تنمية المشاريع الصغيرة، وأنشأت كذلك مؤسسة تحالف الحقوق الإنجابية the Reproductive Rights Coalition Fund، ومؤسسة المرأة والإيدز، وهو البرنامج الوحيد في الولايات المتحدة الذي يحدد ويدعم المنظمات المجتمعية التي تديرها النساء وتعمل من أجل الذين يعانون مرض نقص المناعة البشرية (الإيدز). وفي عام 2002م فازت المؤسسة بجائزة روبرت وسكريفنر للعطاء الإبداعي.

مؤسسة نيويورك New York Foundation

تقدم مؤسسة نيويورك، التي أنشئت في عام 1909م، مثالًا مختلفًا إلى حد ما عن دور المؤسسات في تغيير خطط العمل؛ من خلال استخدام التقاضي عن طريق العمل الخيري لتحدي الوضع الراهن[2]. وكانت مؤسسة نيويورك لسنوات عديدة تدعم برامج المساعدات القانونية المدنية؛ فمنذ أواخر التسعينيات، وفي أعقاب إصلاحات كلينتون للرعاية the Clinton Welfare Reforms، زادت مثل تلك البرامج ضمن حصة الهبات الإجمالية، مع تزايد عدد الهبات المتعلقة بالتغيرات في سياسة الرفاهية في مدينة نيويورك، إلا إن المؤسسة أدركت أن الهبات المقدمة للتنظيم والدفاع لن تكون كافية لحماية حقوق المحرومين في نيويورك، وهو ما أدى إلى مجموعة من مشاريع الهبات لمنظمات المساعدات القانونية التي تقدم خدمات مثل التمثيل والدعاوى الجماعية والاعتراضات التي توجه لسياسات وبرامج

الرعاية الاجتماعية؛ فمنذ حزيران 2002م فصاعدًا، وهذه الهبات تُذكر تحديدًا في الخطة الرئيسة لبرنامج تمويل المؤسسة.

في عام 2001م رفضت إدارة مدينة نيويورك السماح لمن يطالبون بالرفاهية بدخول مراكز الرعاية الاجتماعية في المدينة، فقدمت المؤسسة حينها هبة لمركز برينان للعدالة في كلية الحقوق في جامعة نيويورك لرفع دعوى مدنية للدخول، وأعقب ذلك منحة لمركز جنوب بروكلين للخدمات القانونية South Brooklyn Legal Services، التي اكتشفت أن المدينة كانت تدفع أجورًا زهيدة لعمال الرعاية اليومية للأسرة عن طريق حساب المدفوعات على أساس شهري بدلًا من يومي، إلا إنه لم يكن بإمكان SBLS أن تتسلم هذه القضية لأنها تتلقى تمويلها من شركة الخدمات القانونية (LSC)، التي ينص أحد شروطها على أنه لا يمكنها الشروع بأي دعوة أو أي قضية، أو إعلان، أو تمثيل فئات عديدة من المهاجرين، أو رفع دعاوى جماعية، حتى لو كانت المنظمة تفعل ذلك من مالها الخاص؛ فقد ارتأت المؤسسة أن متطلبات LSC هذه تمس بحق المؤسسة في تخصيص الأموال على النحو الذي تراه مناسبًا. وافق مجلس إدارة مؤسسة نيويورك على أن يكون المدعي في دوبينز ضد مؤسسة الخدمات القانونية للطعن في قيود LSC[3].

مؤسسة فاني ماي Fannie Mae Foundation

في الولايات المتحدة يسيَّس عدد قليل من القضايا مثل الإسكان، وعدد قليل من القضايا وثيقة الصلة بالرفاه الاقتصادي والاجتماعي للشعب[4]. ولمدة طويلة كانت مؤسسة فاني ماي متخصصة في بناء مجتمعات صحية وخلق فرص الإسكان بأسعار معقولة في كل أرجاء البلد. ومن بين البرامج الأخرى، ركزت على المشكلات التي يسببها الإقراض الفاحش، ومولت للحديث عنه دليلًا للمستهلك بعنوان أساسيات الاقتراض: ما لا تعرفه قد يضر بك، ومنهجًا للتمويل الشخصي صُمم للمجتمعات الأمريكية خاصة.

ولكن في الاحتفال بالذكرى السنوية العشرين في عام 2000م، أعلنت المؤسسة خطة إستراتيجية جديدة على مدى السنوات الخمس المقبلة بناءً على إدراكها بأن أحد أهم أصول

مؤسسة فاني ماي هو المخزن الواسع من المعلومات التي يجب مشاركتها، وأدى هذا إلى إطلاق موقع KnowledgePlex، وكان الهدف منه تشجيع الابتكار، وتعزيز أفضل الممارسات، وتمتين عمليات تحليل وتنفيذ المشاريع التي لها تأثير في مجال الإسكان، إضافة إلى أنه يوفر لصانعي السياسات والممارسين والعلماء، والجهات غير الربحية، والباحثين، منتدى الوقفة الواحدة لجمع المعلومات والأخبار حول قضايا الإسكان الراهنة وتبادلها، ومناقشة السياسة الوطنية للإسكان، وآخر ما توصلت إليه الأبحاث في مجال الإسكان، وفي سعيها إلى الحصول على المعلومات من قادة المعرفة الآخرين، تهدف المؤسسة من ذلك إلى أن تجعل من KnowledgePlex شراكة تعاونية حقيقية وموردًا شاملًا. يستضيف KnowledgePlex التجمعات المحلية على الإنترنت من ذوي الاهتمام والممارسة في دردشات معتدلة حية ومناقشات مترابطة حول مختلف موضوعات الإسكان، ويستطيع أعضاء التجمع المهتمون الوصولَ إلى العناصر الموجودة في مكتبة الموقع وتقديم عناصر أخرى للمناقشة.

تعمل المؤسسة بصورة وثيقة مع مراكز البحوث الجامعية، وتؤكد أهمية الانتشار والنقاش من خلال طباعة النشرات الإخبارية، والمجلات العلمية، والتقارير البحثية والمنشورات الأخرى، وقد رعت عددًا من المؤتمرات للقادة، والأكاديميين، وراسمي السياسات والممارسين، على أمل أن «يكون التأثيرُ المتناغم الناتج عن هذه التبادلات، إضافةً إلى المعرفة الشاملة، ومصدرَ إلهام للجهود المستمرة» لضمان السكن بأسعار معقولة لجميع المواطنين. باختصار إن مؤسسة فاني ماي هي مثال جيد للأعمال الخيرية التي تعمل في حقل المعرفة المكثفة من خلال محاولة توفير الوصول إلى الشبكات المختلفة ودمجها وربطها، وتحديد ممارسات الإقراض الجيدة والسيئة وسياسات الإسكان.

صندوق بول روبسون للإعلام المستقل Paul Robeson Fund for Independent Media

يوضح صندوق بول روبسون للإعلام المستقل The Paul Robeson Fund for Independent Media أن الأمر لا يحتاج إلى ملايين الدولارات للانخراط في العمل الخيري الإبداعي: ففي

عـام 2001م قـدم الصنـدوق ما مجموعـه 246.000 دولار[5]، إذ يهدف إلـى خلق موجة جديدة من النشاط الإعلامي من خلال تشجيع إنشاء ودمج المنتجين في وسائل الإعلام على استخدام مواهبهـم وإبداعهـم لدعم القضايا الاجتماعيـة، ويمول مراحل ما قبل الإنتـاج، وإنتاج وتوزيع الأفـلام والفيديوهـات والبرامـج الإذاعيـة التي تـدور حول القضايـا الاجتماعيـة، وللمنظمات المحليـة والحكوميـة، والوطنيـة أو الدوليـة، فضـلًا عـن منتجـي وسـائل الإعلام المسـتقلين، أن يتقدمـوا بمشـاريعهم أيضًـا؛ إذ إنه يهـدف إلى دعم المشـاريع التي تعالج القضايـا الاجتماعية والسياسية الحرجة، والجمع بين الوضوح الفكري والاستخدام المبتكر لوسائل الإعلام من أجل التغيير الاجتماعي التقدمي.

مؤسسة تايدز Tides Foundation

تُعد مؤسسـة تايدز The Paul Robeson Fund for Independent Media مجموعة تعاونية مـن المانحـين الذين يقدمـون مجموعة كاملة من الخدمـات البرامجية، مثل تلـك التي تقدمها المؤسسـات المجتمعيـة[6]، وتتمثـل رسـالتها في العمل من أجـل عالم أكثر عدلًا وأمنًا واسـتقرارًا. وتشـير شـهادات المانحـين إلـى أن ما جذبهـم إلى تايدز هـو تركيزها على التغيـير الاجتماعي، وسـمعتها الديموقراطيـة في هذا المجال. وتعد مؤسسـة تايدز مثـالًا للأعمال الخيرية الإبداعية بصفتها استثمارًا متعدد المستويات وعلى المدى الطويل من أجل دفع عجلة القضايا الاجتماعية إلـى الأمام، وبطرائق تنطوي علـى بناء التحالفات بين الجهات الفاعلة والمعنية غير المترابطة، وتبـين حقيقـة أن العمـل الخيري الإبداعـي لا يقتصر على الأعمال الفرديـة من قبل المتبرعين، وإنمـا يمكـن أن يكون أيضًا من خـلال العمل الجماعي، ومن ضمن ذلك المؤسسـات المجتمعية. وتشمل الأمثلة عن الأعمال الخيرية الإبداعية التي تضطلع بها مؤسسة تايدز ما يأتي:

تجسير الفجوة الاقتصادية

إدراكًا منهـا لاتسـاع التفـاوت الاقتصـادي الـذي تزامن مـع تزايد الرخاء في التسـعينيات، أطلقت مؤسسـة تايدز برنامجًا لـ(جسـر الفجوة الاقتصادية) عامَ 2000م، ركز في تمويله على

دعم حملات أجور المعيشة وائتلافات العدالة الاقتصادية، ويشمل استثمارًا للتبرعات على المدى الطويل، ودعم تنظيم الحملات، وتعزيز القيادة بين المتضررين من الفقر وإشراكهم فيها، وبناء تحالفات إستراتيجية بين المجتمع والعمال والجماعات الدينية.

وتوضح إحدى الهبات لجمعية العمل المباشر من أجل الحقوق والمساواة (Direct Action for Rights and Equality)، في رود إيلاند، أهداف وعمليات البرنامج؛ فقد قادت مؤسسة دير (DARE)، التي أُسست عامَ 1986م، وانضم لعضويتها 700 عائلة، حملة ناجحة لجعل ولاية رود آيلاند أول ولاية توفر التأمين الصحي لمقدمي الرعاية اليومية المنزلية للأسرة. وفي مدينة بروفيدانس، رود آيلاند، كان الهدف من وظائف مؤسسة DARE مع حملة الكرامة تحسين الأجور وأوضاع العمل في الوظائف ذات الدخل المنخفض، إما على أساس عقود البلديات وتمويلها، أو مرتبطة بها. ناضلت DARE بنجاح لإرساء قانون يلزم هذه الوظائف بتوفير أجور المعيشة مع المساعدات: ينطبق هذا القانون على جميع أصحاب العمل الذين يحصلون على عقود مدنية تزيد قيمتها على 25.000 دولار، أو تتلقى دعمًا مدنيًّا يزيد على 100.000 دولار، أو الجهات غير الهادفة للربح التي تتعاقد مع مدينة بروفيدانس وتوظف مسؤولًا تنفيذيًّا رئيسًا بمرتب يزيد على خمسة أضعاف مرتب العامل الأقل أجرًا في الشركة.

مبادرات المجتمعات الأصلية

تتمتع مؤسسة تايدز بتاريخ طويل في العمل مع المجتمعات المحلية للأمريكيين الأصليين من أجل التنمية الاجتماعية، والعدالة الاقتصادية والبيئية، وتحالفت مع منظمة (Honor the Earth)، وهي منظمة محلية بقيادة أمريكية تقدم الهبات ومُناصِرة للسياسات الرامية إلى تطوير مبادرة المجتمعات الأصلية، مع التركيز على الردود الشعبية على اعتماد البلاد على الوقود الأحفوري والطاقة النووية، واقتراح بدائل للتنمية المستدامة.

صندوق تايدز لمناهضة عقوبة الإعدام Tides Death Penalty Mobilization Fund

دعمًا منها للحركة المناهضة لعقوبة الإعدام، أطلقت مؤسسة تايدز صندوق تايدز للتعبئة لإلغاء عقوبة الإعدام؛ ويشتمل الصندوق على برنامجين للهبات: (الهبات المُستعجلة) الشهرية، التي توفر تمويلًا قصير الأجل لمشاريع ملموسة تنطوي عادة على بناء التحالفات والتعاون على المستويات المحلية والإقليمية والوطنية؛ وبرنامج (إستراتيجية الولاية) للهبات لدعم نمو المنظمات الناشطة على مستوى الولاية التي تعمل على وقف تنفيذ عقوبة الإعدام، وصولًا إلى إلغائها في نهاية المطاف.

مبادرة عيادات المجتمع في كاليفورنيا

توفر هذه المبادرة تقنيات حديثة لتعزيز العمليات الداخلية ونظم المعلومات الخاصة بعيادات المجتمع، وتسعى أيضًا إلى ربط العيادات المجتمعية بمقدمي وجمعيات الرعاية الصحية والخدمات الاجتماعية الأخرى بهدف تعزيز التكامل وتبادل الموارد والمعلومات، وخلق فرص للابتكار بغرض التأثير في سياسة الرعاية الصحية.

صندوق جورج وليامز The George Williams Fund

دعم هذا الصندوق التابع لكل من مؤسسة تايدز، وصندوق التمويل التعاوني من أجل إصلاح سياسات المخدرات، من بين أمور أخرى، تحالفًا لتخفيض الضرر من أجل تقديم نموذج بديل للتعامل مع أزمة المخدرات؛ إذ يهدف إلى الحد من الآثار السلبية لتعاطي المخدرات، ومن ضمن ذلك تشجيع الاستخدام الأكثر أمنًا، والاستخدام المقنن والامتناع التام عنها. ومن خلال (ورش) العمل التي تستهدف مقدمي الخدمات والجمهور العام، يقدم الائتلاف بديلًا للمناهج التقليدية في مجال إنفاذ القانون الجنائي والسجن.

شراكة ميشيغان لمنع العنف المسلح Michigan Partnership to Prevent Gun Violence

وهي مثال آخر على الدعم الذي تقدمه مؤسسة تايدز؛ وتقوم هذه الشراكة على تعاون بين عناصر في مجالات القانون والطب والصحة العامة في جهد متضافر ومشترك يهدف إلى تخطيط وتنفيذ السياسات العامة التي تهدف إلى منع العنف المسلح.

مؤسسة فورد Ford Foundation

تعمل مؤسسة فورد، إحدى كُبرى المؤسسات في العالم، في ثلاثة برامج رئيسة في مجالات: (بناء الأصول وتنمية المجتمع)، و(السلام والعدالة الاجتماعية)، و(التعليم والإعلام والفنون والثقافة)، وهي ما يطلق عليها اليوم (المعرفة والإبداع والحرية)[7]. توضح المقالات القصيرة الآتية والبيانات حول دور العدالة الاجتماعية في الهبات التي تقدمها فورد، الموجودة في الفصل السادس (الإطار رقم 6ـ1) حقيقة أن العمل الخيري الإبداعي يمكن أن يزدهر بصورة جيدة داخل المؤسسات المهنية الكبيرة التي قد تغدو بفعل العطالة البيروقراطية خجولة جدًّا وبعيدة عن العمل الجاد والمخاطرة.

موَّلت مؤسسة فورد، في جزء من برنامج (التعليم والإعلام والفنون والثقافة)، صحيفة بعنوان مدارس إعادة التفكير، وهي صحيفة مقرها في ميلووكي، ويسكونسن، تركز على إصلاح التعليم. في أعقاب الحادي عشر من أيلول عام 2001م، أصدرت مدارس إعادة التفكير تقريرًا تحت عنوان الحرب والإرهاب والفصل الدراسي في أمريكا، عرضت فيه آراء وتأملات وتحليلات الخبراء من العلماء، والصحفيين والشعراء والناشطين وممثلي المجموعات السياسة التي نادرًا ما تعرض في الصحافة السائدة، وقد استند المشروع إلى الرأي القائل بأن (التعليم يجب أن يكون حول تطوير المهارات والدفع نحو التشكيك في الرواية الرسمية، والنظر بحذر في الصورة المتطرفة للعالم معنا أو ضدنا (أو نحن أخيار/ هم أشرار) (Rethinking Schools 2001, p. 2). وقد قدم التقرير للمعلمين اقتراحات للتدريس، وأنشطة الكتابة وتمارين أداء الأدوار لمساعدتهم على توجيه طلابهم فيما يتعلق بمعالجة القضايا المعقدة عاطفيًّا وسياسيًّا،

والمحيطة بأحداث الحادي عشر من أيلول، حيث تطلب المقالات من القراء مواجهة الأسئلة الصعبة حول الأحداث كلها التي سبقت 11 أيلول، ومن خلال ذلك يذكرنا التقرير بأن الديموقراطية تعتمد على التبادل الحر للأفكار، وقد وُزعت ثلاثون ألف نسخة على معلمي المدارس المتوسطة والثانوية.

ويشغل التركيز على بناء الديموقراطية النصيب الأكبر من عمل المؤسسة في هذا المجال وغيره من المجالات؛ إذ تقول جانيس بتروفيتش، مديرة قسم التربية والتعليم في مؤسسة فورد، وحدة المعرفة والدين: «الهدف الأسمى لمؤسسة فورد في مجال التعليم والبحث العلمي، هو تهيئة الظروف لمجتمعات حيوية تسودها المساواة والديموقراطية. ولتحقيق هذا الهدف الجلي تسعى المؤسسة إلى تعزيز المواطنة ذات التعليم الجيد، تكون قادرة على جعل المؤسسات العامة مسؤولة عن المصلحة العامة».

«تنطوي إحدى الإستراتيجيات الهادفة إلى جعل التعليم أكثر إنصافًا وفاعلية، وبناء هيئات للإصلاح. وتحقيقًا لهذه الغاية تسعى المؤسسة إلى تعزيز العلاقة بين المدارس والمجتمعات التي تخدمها، وتعزيز الحوار العام حول الخيارات المطروحة» (Rethinking Schools 2001, p. 8). وأحد الأمثلة على هذا النهج هو تمويلها للحركة الرامية إلى تنشيط مدرسة أويستر الابتدائية في العاصمة واشنطن، وفي عام 1971م بدأت المؤسسة تمويل النهج المبتكر للمدرسة للتعليم ثنائي اللغة، وابتداء من عام 1995م دعمت مجموعة من الآباء والأمهات الذين وجدوا طريقة جديدة لتمويل بناء مدرسة جديدة من مصادر تعاونية. أسهمت هذه المجموعة في وقت لاحق في تقديم خطط لترميم المدارس العامة كلها في المقاطعة، وأصبحت موردًا وطنيًّا لقادة المجتمع المدني العاملين على توليد وتحفيز الإرادة والقدرة الشعبية على تحسين مرافق المدارس الحضارية.

مؤسسة مينيابوليس The Minneapolis Foundation

أُسست مينيابوليس في عام 1915م، وهي واحدة من أقدم مؤسسات المجتمع المحلي في الولايات المتحدة، بأصول بلغت 543 مليون دولار في عام 2001م، وقد منحت المؤسسة 5.4

ملايين دولار في هبات غير محدودة للمنظمات في المجالات ذات الأولوية: رفاه الأطفال والشباب والأسر، والتحصيل العلمي، والإسكان بأسعار معقولة وسهلة التحصيل، والنمو الاقتصادي الإقليمي[8]. وتوضح حالة مؤسسة مينيابوليس كيف أن مؤسسات المجتمع هي بالأساس معدة بإتقان للانخراط في العمل الخيري الإبداعي.

تعبِّر المؤسسة عن مهمتها بأنها «معالجة القضايا الأساسية المؤثرة في التغيير على المدى الطويل لتحسين حياة الناس في مجتمعنا» (Minneapolis Foundation 2002: 12)، وينظر إلى عملها الأساسي على أنه «سيغدو مركزًا شاملًا للعطاء، من شأنه أن يكون مصدر رئيسًا للمعرفة الخيرية وحافزًا للتغيير في المجتمع»، «ولكي تكون فاعلة في التصدي لهذه القضايا، فقد شاركت المؤسسة مع الشركات والمنظمات غير الربحية والحكومية في دعم البرامج غير الربحية المبتكرة، فضلًا عن الجهود المبذولة لإعلام الجمهور والتأثير في السياسة العامة لاتخاذ القرار» (ص 2).

وتقر المبادئ الأساسية للتمويل في المؤسسة: «نحن نفضل أن نمنح الهبات التي:

- تُعنى بتغيير السياسة العامة لحل الاحتياجات الضرورية وزيادة الفرص المتاحة.
- تعالج الأسباب الهيكلية وراء القضايا الرئيسة.
- تؤدي إلى حلول مستدامة على المدى الطويل.
- تكون قائمة على نقاط القوة في المجتمع، ومن ضمن ذلك التنوع الثقافي والعرقي والإثني.
- تستخدم أساليب واسعة النطاق، تعاونية وتشاركية.
- تحتوي المكونات الرئيسة اللازمة لتطوير وتنفيذ الأنشطة.
- تدمج أساليب واضحة لقياس وتقرير الأثر» (Minneapolis Foundation 2002: 12).

في تسعينيات القرن الماضي، وبعد سنوات من تقديم الهبات للمجتمعات المحلية، لاحظت المؤسسة اتجاهين: الأول أن السكان في منطقة عاصمة مينيابوليس أصبحوا أكثر تنوعًا عرقيًّا؛ والثاني بلوغُ معضلة عدم وجود سكن بأسعار معقولة مرحلةَ الأزمة، وتأثيرها في قطاعات واسعة من المجتمعات المختلفة؛ لذا رأت المؤسسة في المساكن بأسعار معقولة أساسًا للاستقرار

الاجتماعي والاقتصادي على المدى الطويل للمدينة والمنطقة، وفي الوقت نفسه مع أن عددًا من الوكالات تطرقت إلى مشكلة الإسكان، فإنها أخفقت في تحقيق الزخم اللازم للتأثير في الوعي العام، فضلًا عن صنع السياسات، وردًّا على ذلك قدمت المؤسسة عام 1999م طلبًا لاستدراج العروض لبذل جهود منسقة بغية بناء الوعي على مستوى الولاية ودعم الإسكان بأسعار معقولة، وأدى ذلك إلى منحة قدرها 250.000 دولار لإنشاء تحالف إسكان مينيسوتا، وهو تحالف من 75 مجموعة قررت العمل معًا على تثقيف الجمهور وتحفيز التغيير التشريعي.

وقد أُطلقت حملة إعلامية شعبية لتغيير المفاهيم العامة وتسليط الضوء على حقيقة أن في الاقتصاد المزدهر هناك الآلاف من العاملين من ولاية مينيسوتا غير قادرين على تأمين مسكن لهم، وانطلقت تلك الحملة باسم (دعونا نصلح هذا)، وبدأت عام 2001م، وشملت مداخلات تلفازية في وقت الذروة، وفي الصحف والمجلات والإعلانات والمقالات، وفي الإذاعة والبرامج التلفازية المختصة بالشؤون العامة، بالإضافة إلى الآلاف من الكتيبات التعليمية (وكان هذا الأخير بالتعاون مع شركة تارجيت Target Corporation). وقد لاقى ذلك تجاوبًا من قبل الجمهور، وكذلك أُدرجت وكالات تطوعية للمساعدة على توجيه الناس إلى الأساليب التي يمكنهم من خلالها المساهمة في الوقت والموارد، مع تشجيع المواطنين على الاتصال بالمسؤولين المنتخبين لحثهم على التغييرات في السياسة العامة، وقد دُعوا لزيارة الموقع لمعرفة المزيد عن هذه القضايا، ودُعي المستشارون المانحون والممولون إلى الاجتماع بخبراء الإسكان والمنظمات الحقوقية والخدمية لشرح سبل المساعدة. وعلاوة على ذلك استضافت المؤسسة معرضًا سنويًّا لِلَوحات وصور ومنحوتات، بعنوان (الوطن ينادينا).

من خلال تقديم الهبات للعمل المجتمعي، والمساهمة في التمويل بصفة شركاء، قدمت المؤسسة ما يربو على 1.1 مليون دولار من أجل توفير الإسكان بأسعار معقولة، وفي عام 2001م جمعت السياسيين جنبًا إلى جنب مع مجموعة متنوعة من قادة المجتمع المحلي والمدني؛ لدراسة المشكلات واستكشاف الحلول في مؤتمر بعنوان (المياه العكرة: نشأة المشردين في ولاية مينيسوتا)، وكان من بين خمس مئة وخمسين حاضرًا حاكمُ ولاية مينيسوتا، الذي تحدث عن موضوع التشرد، وشجع على إصدار التشريعات اللازمة لمواجهته.

مؤسسة ماكنايت McKnight Foundation

تُؤمن مؤسسة ماكنايت McKnight Foundation الفائزة بجائزة بول يلفيسكير عام 2002م للمشاركة في السياسة العامة بأن تغيير السياسة العامة مبني على الخدمة المباشرة[9]، فمنذ عام 1997م أنفقت المؤسسة 27 مليون دولار على مبادرة الرفاهة من أجل العمل على المساعدة في إنجاح إصلاح نظام الرعاية في مينيسوتا من خلال توسيع نطاق التوظيف ليشمل التدريب على المهارات والتنقل في السلم الوظيفي، ومساعدة الأسر على الحصول على عمل والحفاظ عليه. وتظهر مؤسسة ماكنايت العمل الخيري الإبداعي حيز التنفيذ على أنه جسر وأساس للتحالف في معالجة القضايا الاجتماعية الملحة والمعقدة.

تتطلب الإصلاحات الاتحادية والحكومية من المستفيدين من الرعاية الاجتماعية إيجاد وظائف في مدة لا تتجاوز خمس سنوات، فبدلًا من اعتماد النموذج الفردي الذي تتبناه الحكومة، تنظر ماكنايت إلى المشكلة نظرة أكثر انتظامًا؛ أي بكونها قضية مجتمعية جماعية؛ إذ إنه من خلال الشراكات الاثنتين والعشرين من مختلف القطاعات، أقنع دعم ماكنايت المالي الهيئات العامة والخاصة بتحمل المسؤولية الجماعية في القيام بتحولات الرفاهة من أجل العمل وتأكيد نجاحها. وكانت نتيجة المبادرة هبةً قدرها 53 مليون دولار من قبل ولاية مينيسوتا للعمل على غرار برنامج ماكنايت، وتغييرًا دائمًا في طريقة تفكير وتنظيم واضعي السياسات والممارسين لتحولات الرفاهة من أجل العمل.

وتشمل الإستراتيجيات الرئيسة لماكنايت لربط الشراكات بالسياسة العامة ما يأتي:

- عقد المؤتمرات واللقاءات على مستوى الولاية مع الخبراء الوطنيين وراسمي السياسات الحكومية.
- إطلاق المواقع؛ لتزويد المنازل بالمعلومات عن إصلاح نظام الرعاية الاجتماعية وإصدار النشرات الإخبارية بشأن أنشطة الشراكة.
- بناء قدرات قادة المجتمع المحلي للتأثير في السياسات العامة، وتشجيع الشراكات لحشد الموارد بغرض استدامة الأنشطة التي تتخطى دعم مؤسسة ماكنايت.

- إدراك البعد الإنساني للعمل في مجال السياسات عن طريق- على سبيل المثال- جوائز للمستفيدين من الرفاهية، ممن يجسدون صفات الانتقال الناجح للرفاهية من أجل العمل، وتوسيع نطاق التغطية الصحفية لتذكير صناع السياسة بالبعد الإنساني.
- تأسيس صوت مطلع لتثقيف صانعي السياسات؛ من خلال تطويع تقويمات مستقلة لعمل الشراكة، وإجراء زيارات ميدانية، والتواصل مع مشرعي الولاية بصورة فردية؛ لمشاركة النتائج الأولية حول أفضل الخيارات المتاحة لإصلاح نظام الرعاية الاجتماعية. (أخبار المؤسسة والتعليق «Foundation News and Commentary»، أيار / حزيران 2002م: 19)

صندوق خدمات (بي بي سي) العالمية BBC World Service Trust

في حين تُعنى مؤسسة مينيسوتا ومؤسسة ماكنايت بالمشكلات المحلية والإقليمية، يعمل اتحاد الخدمة العالمية التابع لهيئة الإذاعة البريطانية (بي بي سي) في نطاق دولي بهدف «تشجيع التنمية من خلال الاستخدام المبتكر لوسائل الإعلام»[10]. تظهر المقالة المصغرة استخدامًا إبداعيًّا للعمل الخيري في سياق إحدى البلدان النامية، وتوضح النقل الاحترافي للمعرفة من أجل بناء البنى التحتية لوسائل الإعلام المحلية.

أنشئ هذا الاتحاد في تشرين الأول من عام 1999م بوصفه مؤسسة خيرية مستقلة في إطار الخدمة العالمية لـ بي بي سي، التي تُبث في جميع أنحاء العالم، وفي عام 2002م قُدر دخله بمبلغ 5.100.000 جنيه إسترليني من مصادر متنوعة، من بينها المؤسسات الأخرى ووكالات الأمم المتحدة والدوائر الحكومية في المملكة المتحدة والجمهور العام. ويهدف إلى «الحد من الفقر من خلال الاستخدام المبتكر لوسائل الإعلام في البلدان النامية والبلدان التي تمر بمرحلة انتقالية، والمساعدة على بناء الخبرات في مجال وسائل الإعلام في تلك البلدان» (www.bbc.co.uk/worldservice/trust).

والاتحاد هو مؤسسة خيرية مسجلة في المملكة المتحدة، وتضم مجلس أمناء يتألف من خبراء من خلفيات مختلفة في مجال الأعمال التجارية والتنمية الدولية ووسائل الإعلام، وممثلي عدد من فروع هيئة الإذاعة البريطانية نفسها.

وقد أنتج الاتحاد سلسلة من المشاريع الرائدة والمحفزة للتفكير في عدد من البلدان الفقيرة في العالم؛ فساعد على تطوير قدرات وسائل الإعلام المحلية والوطنية، ودعم بناء المجتمع المدني، ووفر التدريب على المهارات الإعلامية، وساعد على إطلاق الحملات الصحية والتعليمية.

ويرى الاتحاد الموارد الرئيسة على النحو الآتي: «من خلال الخدمة العالمية تمكن الاتحاد من الوصول إلى موارد لا مثيل لها لتوفير معلومات موثوقة لملايين الناس في جميع أنحاء العالم»، يركز عمل الاتحاد «على أربعة مجالات نتميز فيها بسمات فريدة من نوعها، يمكن أن تستخدم لتحقيق أكبر أثر ممكن» (www.bbc.co.uk/worldservice/trust)، وهي على وجه التحديد:

التنمية الاجتماعية - (دمقرطة) النقاش

يقدم الاتحاد برامج واسعة النطاق للجمهور في المجتمعات النامية، تساعد الشعب على مناقشة التغيير وإعادة بناء حياتهم، وتفتح الجدل حول قضايا التنمية، وتساعد المجتمعات المنغلقة على فهم العالم الأوسع، وتمكن المواطنين في الطبقات الدنيا من خلال تزويدهم بخيارات واعية. تتخصص هذه المشاريع في تطوير المشاريع المستدامة التي يمكن أن تدار وتمول محليًّا على المدى المتوسط والمدى البعيد. ويساعد الاتحادُ المهنيين العاملين في الإعلام المرئي والمسموع على إعادة بناء وتمتين البنى التحتية لوسائل الإعلام في مجتمعات ما بعد الصراع، وتهدف هذه المشاريع إلى تمكين المنظمين، ومديري وسائل الإعلام، والمحررين، والصحفيين، والمهندسين، وموظفي الدعم، من التكيف مع الظروف الجديدة وخدمة المصلحة العامة.

الإذاعة التعليمية

تهدف المشاريع التعليمية إلى تزويد الجماهير بمعلومات دقيقة، واستكشاف الخيارات المتاحة لهم، وتوفير أمثلة عن نقاط البدء بالتغيير والتقدم. ويعمل الاتحاد بالشراكة مع خدمات وإدارات بي بي سي للغة والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات التعليمية، والإذاعات من جميع أنحاء العالم.

الحملات الصحية المتعددة الوسائط

تعمل الحملات الصحية في الوسائط المتعددة بالشراكة مع الإذاعات المحلية في جميع أنحاء العالم النامي من أجل تنظيم حملات الوسائط المتعددة على نطاق واسع؛ لرفع مستوى الوعي حول قضايا الصحة وتشجيع اعتماد الممارسات الجيدة، حيث تُنظَّم الحملات للتصدي للشروط المحددة لكل منطقة مشروع وظروف السكان المستهدفين؛ إذ يمكن استخدام مزيج من التلفاز، والإذاعة، والطباعة، والمواد الإعلامية المجتمعية، وتنتج البرامج محليًّا وبناءً على البحوث الأساسية النوعية والكمية.

على سبيل المثال استخدم الاتحاد مسلسلًا بوليسيًّا في حملته لتعزيز رسائل توعية أساسية حول فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) في الهند، وذلك من خلال جاسوس فيجاي (المخبر فيجاي)، وكان أول مسلسل بوليسي تفاعلي في الهند، وقد عرض ثلاث مرات في الأسبوع، وكان على الدوام في المراكز العشرة الأولى بين العروض التلفازية الهندية. أما في روسيا فكان مسلسل المنزل رقم 7، المدخل رقم 4، وهو برنامج إذاعي تابعه 13.4 مليون مستمع، وتقدِّم نصوص هذا البرنامج نصائح عملية حول مواضيع مثل العقم، والاتجار بالجنس، وتنقية المياه، وطلبات جوازات السفر، ومتلازمة داون، من خلال تجارب شخصيات العمل.

التدريب الصحفي

يوفر الصندوق الصحافة والتدريب التقني في جميع أنحاء العالم، وتموِّل هذه المشاريع من قبل وكالات التنمية الدولية والمؤسسات الخيرية، ويكون توفيرها أساسًا للدول التي تمر بمرحلة انتقالية أو التي تمر بأزمة. يعمل الصندوق مع المنظمات المحلية في هذه البلدان لتصميم إستراتيجيات من شأنها أن تؤدي إلى نتائج مستدامة، وهو ما يتيح للإذاعات المحلية أن تستمر في التدريب على أفضل ممارسة بعد انتهاء دور الصندوق. في عام 2003م فاز الصندوق بجائزة رفيعة في المملكة المتحدة؛ لعمله في مساعدة أفغانستان ما بعد الحرب على إعادة بناء وسائل الإعلام فيها.

مؤسسة بريدج هاوس العقارية Bridge House Estates Trust

أنشئت مؤسسة Bridge House Estates Trust عام 1097م (ضريبةً لصيانة جسر لندن)، واكتسبت صورتها الحالية في عام 1957م، ولهذه المؤسسة قيمة عالية لعدة أسباب؛ من بينها عقد اجتماعات لتخصيص الهبات على الملأ[11]، وقد قدّمت هبات بقيمة 16.1 مليون جنيه إسترليني ما بين 2001م و2002م. ولكون هباتها محصورة بمدينة لندن وحدها، كانت المجالات ذات الأولوية في تلك المدة كالآتي: النقل والمواصلات لكبار السن والأشخاص ذوي الإعاقة، والمحافظة على البيئة، والأطفال والشباب، والمساعدة التقنية، ورعاية كبار السن في المجتمع.

وكان من أحد برامجها الإبداعية تبادل الاستدامة في لندن the London Sustainability Exchange؛ ذلك أن هذه المؤسسة كانت تموِّل يموِّل في مجال حماية البيئة، إلا أن عدد الطلبات الجيدة التي تلقتها كان قليلًا، ومن ثم أدركت أنه لا يوجد أي مركز للمعرفة يختص بالتنمية المستدامة في رأس المال الطبيعي والبشري والاجتماعي، وغيرها، ولرأب هذه الفجوة كلّفت المؤسسة مجموعة التنمية الاقتصادية في المناطق الحضرية the Urban Economic Development Group بمهمة البحث في الاحتياج إلى مركز تعزيز التنمية المستدامة وتحويله إلى حقيقة واقعة بالنسبة إلى القطاعات؛ العام والخاص والتطوعية. وأثبتت البحوث أن منظمات لندن في حاجة إلى معلومات وتوجيهات نوعية حول كيفية تطبيق مبادئ الاستدامة في عملياتها الخاصة، وشددت أيضًا على أهمية الشراكة بين القطاعات.

أحدثت الشراكة بين القطاعات، بقيادة منتدى من أجل المستقبل، برنامج تبادل الاستدامة في لندن لتعزيز التنمية المستدامة في القطاعات العامة والخاصة والتطوعية، وينص تعريف الاستدامة على أنها تشمل رأس المال الطبيعي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال الصناعي، ورأس المال النقدي.

يعد برنامج (LSx) مركزًا للمعلومات؛ حيث يعمل على تناقل أفضل الممارسات في القطاعات الثلاثة، واستعمال الأفكار والأمثلة من موارد الاستدامة الحضرية والمواهب. وهو يهدف إلى المساعدة على وضع لندن على المسار الصحيح لتصبح المدينة الأكثر استدامة في العالم (Bridge House Trust 2001).

في عام 2002م أطلقت المؤسسة مخطط منح بقيمة مليوني جنيه إسترليني مرة واحدة في مخطط للاحتفال باليوبيل الذهبي الثاني للملكة اليزابيث، واتسم المخطط بموضوعين رئيسين: لندن أكثر أمانًا، وتوثيق الروابط بين تجمعات لندن السكنية. وفي سياق متصل بالمخطط أسست المؤسسة شبكة اليوبيل التعليمية لدعم الأقران، وتبادل الممارسات الجيدة، والتعلم من الأخطاء. وقد كانت هذه الشبكة مثالًا عن هدف المؤسسة وهو: «القيام بما هو أكثر من مجرد توزيع الأموال؛ نحن نعلم أن المجموعات التي نمولها لديها معرفة متنوعة وواسعة، إلا أنه يمكن أيضًا أن يكون لديها مشكلات عامة؛ لذا نحن نحمل على عاتقنا مسؤولية تدوير التعلم، وأداء دور الوسيط في العلاقات ذات المنفعة المتبادلة بين أصحاب الهبات» (Bridge House Trust 2004: p. 28).

وفي الآونة الأخيرة أصبحت المؤسسة تشارك في مشروع كبير بعنوان الخوف والموضة؛ وذلك لمعالجة المشكلة المتنامية بين الشباب في لندن؛ المتمثلة بحملهم واستخدامهم للسكاكين وغيرها من الأسلحة، لكن بعد تلقيها عددًا قليلًا من الطلبات للمشاركة في البرنامج، بدأت المؤسسة بحثًا لتجميع الحقائق والأرقام بغرض إثارة نقاش واعٍ، وقد تناقلت وسائل الإعلام تقرير البحث، ونشر في برنامج بانوراما (أحد البرامج الرائدة في قناة بي بي سي يُعنى بالشؤون الراهنة)، لتعلن بعدها وزارة الداخلية مجموعة من المقترحات لمعالجة هذه المسألة، وعلى الرغم من أن المقترحات لم تكن منسجمة تمامًا مع التحليل الذي توصلت إليه المؤسسة، فإن المؤسسة رحب بها في خطوة أولى. وأصبحت المؤسسة الآن (2005م) ملتزمة بالتمويل خمس سنوات لمشروعين نموذجيين، وتطوير التعاون مع خمسة شركاء، ودعوة الشراكات متعددة الوكالات إلى تقديم الهبات، وإنشاء مجموعة توجيهية من المولين والممارسين، ومجموعة للاستشارة الإستراتيجية، وضمان التقويم المستقل، ونشر وتكرار المشاريع الناجحة.

مؤسسة نوفيلد Nuffield Foundation

أُسست مؤسسة نوفيلد عام 1943م على يد ويليام موريس (Lord Nuffield)، وهو مؤسس موريس موتورز، وتتمثل مهمتها في «تعزيز الرفاهية الاجتماعية، ولا سيما من خلال البحث

والتجربة العملية». وبلغ دخلها قرابة 9 ملايين جنيه إسترليني في السنة؛ و«يساعد الاستقلال المالي للمؤسسة، وغياب المصالح الخاصة، على ضمان اتباع نهج محايد وغير متحيز لمشكلات المشاريع التي تمولها» (www.nuffieldfoundation.org).

ويُنفَق معظم دخل المؤسسة على البحث والابتكار العملي والتنمية؛ «فالأفضلية للعمل الذي يتميز بأهمية كبيرة، بعيدًا عما هو محلي أو اعتيادي، وتتطلع المؤسسة إلى دعم المشاريع الإبداعية والمبتكرة، التي تتبع نهجًا مدروسًا وصارمًا للمشكلات، ولها القدرة على التأثير في السياسات أو الممارسات» (www.nuffieldfoundation.org). وتدير المؤسسة عددًا من برامج المنح لأغراض محددة، من بينها دعم العلماء وعلماء الاجتماع في المراحل المبكرة من عملهم، وتعمل كذلك على إطلاق وإدارة المشاريع الخاصة بها، وأبرز مشروعين لديها الآن يتعلقان بأخلاقيات علم الأحياء والمناهج التعليمية.

وتشمل منح المؤسسة في مجال دعم البحث والابتكار في عامي 2004م و2005م ما يأتي:

- حماية الطفل وقانون الأسرة والعدالة؛ بما يساعد على ضمان تلبية الإطار القانوني والمؤسساتي لاحتياجات الأطفال والأسر على أكمل وجه.
- الوصول إلى العدالة؛ بما يساعد على تعزيز الوصول إلى النظام القضائي المدني وفهمه.
- كبار السن وأسرهم؛ بما يكفل تعزيز استقلالية ورفاهية كبار السن، من خلال تطوير السياسات والممارسات.
- ترك الأبواب مشرعة؛ بما يدعم المشاريع ذات الفائدة الاستثنائية التي تتجاوز أو لا تندرج في مجالات البنود الثلاثة السابقة.

ومن بين أبرز إنجازات المؤسسة كان إنجازها في الثمانينيات، عندما دعمت تطوير المدارس المتكاملة (المختلطة بين الكاثوليكية والبروتستانتية منها) في إيرلندا الشمالية، التي اعتمدت من قبل الحكومة في وقت لاحق. ومن بين المجالات الحديثة التي تتمتع فيها بتأثير كبير هي الأساليب الجديدة لتعليم السيرك، وأطفال مدينة المعارض والغجر، والمفاهيم العامة غير

الصحيحة عن جرائم الشباب، والتنسيق بين أساليب عمل الشرطة، والتطورات الجديدة في مجال تعليم العلوم والمناهج الدراسية.

صندوق الأميرة ديانا التذكاري The Diana, Princess of Wales Memorial Fund

أُنشئ عقب وفاة الأميرة ديانا، أميرة ويلز، من اشتراكات الجمهور العفوية، وبعدها من خلال بيع المنتجات، وقدم الصندوق هبات سنوية بمجموع قدره 7 ملايين جنيه إسترليني في عامي 2001م و2002م[12]. وقد وزعت هذه الهبات تحت تسعة عناوين: تأييد وإطلاق حملات التوعية؛ الشباب وإعاقات التعلم؛ الشباب والصحة العقلية؛ الشباب ممن يمضي أحد والديهم أو مقدمي الرعاية لهم حكمًا في السجن، اللاجئون وطالبو اللجوء من الشباب؛ والمجتمعات المحلية المتضررة من الألغام الأرضية؛ والأطفال والشباب في أوقات ما بعد النزاعات؛ وإعادة بناء المجتمعات المحلية؛ والرعاية الملطفة.

ويوضح الصندوق رسالته بالسعي إلى ضمان حقيقة أن تقديم الهبات والمبادرات الأخرى سوف تترك أفضل إرث دائم، حيث تقاس بتأمين أكبر قدر من الفرص للمحرومين لتغيير حياتهم (Diana Princess of Wales Memorial Fund 2001: p. 2). وهذا يعني للصندوق «عندما نواصل العمل بصورة إستراتيجية حول قضايا مثل الرعاية والمتفجرات التي خلفتها الحرب، فإننا نؤمن بأن لدينا مساهمة مميزة في العمل الجاد، وبالعمل مع الشركاء فإننا نستطيع تحقيق الأثر التراكمي، وهذا يعني التقويم والتعلم من الأعمال الممولة، وتبادل الأفكار والدروس، وكذلك اغتنام الفرص للضغط من أجل إحداث تغييرات في السياسات والممارسات المهنية. وهذا يعني تشجيع مستخدمي المشروعات التي ندعمها على الإصرار على إيصال أصواتهم، وذلك ما يساعد قدر المستطاع على كسر الحواجز التي تثني كثيرًا من الشباب عن المشاركة الكاملة في مجتمعاتهم» (Diana Princess of Wales Memorial Fund 2001: p. 13).

ويدير الصندوق 12 أمينًا، بعضهم أقارب أو أصدقاء مقربون وزملاء للأميرة، ويجري تقويمات منتظمة لعمله من خلال تقويم مستقل، ويستعرض ممارساته وفقًا لتلك التقويمات،

لذلك فقد وضع الصندوق ممارسات نموذجية لإجراءات تقديم الطلبات، وهو ملتزم بتقويم وتبادل المعرفة والتعلم من أجل الممارسة.

ما يشير إليه الصندوق بـ(أسباب المناصرة) هو جزء من عمله، والفكرة الكامنة وراء هذا النوع هي: «يعتقد الصندوق أن هناك قضايا يمكن أن يضيف فيها قيمة اسمه ومكانته المعنوية لأسباب مهمة، إلى جانب المال الذي يمنحه في برنامج الهبات. فمن خلال نصرة هذه القضايا، يسعى الصندوق أن يكون له دور في تشجيع التغيير؛ التغيير في المواقف العامة، وفي القانون أو السياسة، واتباع طريقة مختلفة لتقديم الخدمات» (Diana Princess of Wales Memorial Fund 2001: p. 7).

ضحايا الحرب الأبرياء

في عام 2001م بدأ الصندوق، إلى جانب (لاندماين آكشن) (Landmine Action) حملة إستراتيجية لجذب انتباه المجتمع الدولي إلى الأخطار المُغيَّبة عن القنابل العنقودية التي لم تنفجر، وغيرها من المتفجرات التي خلفتها الحروب (ERW). وبناءً على أبحاث وتقرير منشور روَّج الصندوق و(لاندماين آكشن) لبرنامج إعلامي مشترك خلال الحرب في أفغانستان لرفع الوعي العالمي حول أخطار القنابل العنقودية. وبالإضافة إلى ذلك طور الصندوق وشريكه خطة دعم تهدف إلى وضع القنابل العنقودية وغيرها من المتفجرات من مخلفات الحروب في إطار القانون الإنساني، عن طريق بروتوكول جديد لاتفاقية الأمم المتحدة بشأن الأسلحة التقليدية.

وتشمل المشاريع الأخرى المنفذة بالشراكة مع (لاندماين آكشن) منتدى (كروس لاينز) (Crosslines)، وهو اجتماع لممثلين عن أطراف النزاع في السودان لمناقشة المخاوف المشتركة حول الألغام الأرضية من بين أمور أخرى، وأدى هذا المؤتمر إلى دعم كبير من الاتحاد الأوروبي للتنقيب المستعجل عن الألغام وإزالة القذائف غير المنفجرة. وقد أصدر الصندوق و(لاندماين آكشن) حزمة تعليمية عن الألغام الأرضية والمتفجرات من مخلفات الحروب لاستخدامها في المناهج الدراسية. وفي عام 2004م عمد الصندوق إلى رعاية كتاب لدراسة الإنجازات الخاصة بالإجراءات المتعلقة بالألغام منذ معاهدة أوتاوا، واستكشاف ما يمكن فعله على نحو أفضل،

والقضايا التي تحتاج إلى معالجة في أثناء الاستعراض الرسمي للمعاهدة في نيروبي في أواخر عام 2004م.

الناس الذين يموتون في إفريقيا

شرع الصندوق بحملة دعم ومبادرة كبرى لتقديم المنح في البلدان النامية من أجل تعزيز إدراج الرعاية في السياسات الصحية الحكومية والطبية وتدريب الممرضات، ولكي تكون جزءًا مقبولًا من الرعاية لجميع المصابين بأمراض تهدد الحياة. هذا ويشمل أيضًا برنامج العمل على تغيير السياسات، وكذلك هبات للمظاهرات المطالبة بالممارسات الجيدة وتدريب العاملين في مجال الصحة.

المصابون بفيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز)

وقد كان الصندوقُ المموِّلَ والمؤسس الرئيس لحملة أوقفوا الإيدز؛ وهي مجموعة من 22 جمعية خيرية وتنموية مقرها المملكة المتحدة تعمل في مجال مرض نقص المناعة البشرية (الإيدز)، وقد شمل هذا البرنامج التمويل اللازم لمحاضرة الأميرة ديانا، أميرة ويلز، عن الإيدز، التي ألقاها الرئيس بيل كلينتون عام 2001م، حيث كان الهدف من سلسلة المحاضرات تلك جذب كبار المتحدثين، واهتمام وسائل الإعلام، من أجل إبقاء القضايا المتعلقة بفيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) في الداخل والخارج على جدول السياسة العامة، وتسليط الضوء على العمل الإبداعي.

عائلات السجناء في المملكة المتحدة

في المملكة المتحدة يدعم الصندوق الشباب من أسر السجناء؛ وهي «مجموعة منسية من المجتمع إلا أنها تتأثر بوسائل مختلفة بسبب السجن؛ لأنهم يعيشون حياتهم اليومية على هامش المجتمع». وبالإضافة إلى المنح يدعم الصندوق اتحاد مجموعات دعم عائلات الأسرى للتأكد من أن احتياجات أسر السجناء قد لاقت أذنًا مصغية، واتخذَت الإجراءات اللازمة بشأنها.

وقد خرج تقرير استند إلى أول بحث شامل عن الكيفية التي يتأثر فيها الشباب عندما يكون أحد الوالدين أو الإخوة في السجن، بـ 24 توصية توجه بها إلى الجهات الرسمية، وشجع على العمل في المستويات المختلفة إلى جانب مجموعات دعم أسر السجناء لتلبية احتياجات هؤلاء الشباب.

بالقليل تفعل كثيرًا

في عام 2003م اضطر الصندوق قانونيًّا إلى تجميد هباته؛ بسبب دعوى قضائية رُفعت ضده من قبل شركة فرانكلين مينت (Franklin Mint Corporation) في الولايات المتحدة، ولا يتسع المقال هنا لسرد القصة كاملة عن كيفية عمل الصندوق تحت هذه الأوضاع الصعبة، إلا أن ثمة بضع نقاط تستحق منا أن نسلط الضوء عليها.

كان شغف الصندوق بعمله، وعلاقته بالممنوحين، عظيمًا؛ بحيث لم يكن تجميد الهبات خيارًا واردًا، فقد أطلق الصندوق مبادرة على نمط دونكيرك، ودعت المنظمات الخيرية الأخرى، الكبيرة والصغيرة، لتوفير التمويل البديل اللازم لـ 127 ممنوحًا في قوائم الصندوق، وقد ساعدت سمعة الصندوق وعلاقاته الطيبة على جمع 8.5 ملايين جنيه إسترليني من 25 مصدرًا مختلفًا، وكان نجاح هذه العملية مدهشًا لسببين على الأقل؛ الأول أن الصندوق تعهد بسداد الأموال عندما يرفع التجميد عن هباته، وهو ما لم يكن مؤكدًا؛ وثانيًا أنه كان، في الواقع، يدعو المانحين الآخرين لمساعدة الأعمال الخيرية التي لولاه لم يكن بعضهم ليدعمها. وكانت إحدى نتائج هذا العمل أن أصبح بعض المولين مهتمين بالاستمرار في تقديم المنح لهذه المجالات حتى الآن.

على الرغم من أنه لم يعد قادرًا على تقديم منح، واصل الصندوق العمل مع شركائه في مجال الألغام الأرضية والقنابل العنقودية وضحايا الحرب الأبرياء؛ فعمل مع (لاندماين آكشن) ما قبل الحرب على العراق بالضغط من أجل عدم استخدام القنابل العنقودية، وبعد الحرب سعى الصندوق إلى توجيه انتباه الجمهور إلى سقوط ضحايا من المدنيين بسبب استخدام القنابل العنقودية، واستمرار وقوع الضحايا والإصابات بسبب القنابل العنقودية التي

لم تنفجر. وفي سياق متصل واصل الصندوق من وراء الأستار الضغط في المدة التي سبقت الاجتماع السنوي لاتفاقية الأمم المتحدة للأسلحة التقليدية للدول الأطراف في لاهاي في عام 2003م، حيث اعتمد قانونيًّا بروتوكول ملزم بشأن انتشال القنابل العنقودية التي لم تنفجر.

وبالتعاون مع المجموعة البرلمانية لكل أحزاب المملكة المتحدة لمكافحة الإيدز، ومؤسسة مساعدة التكايا (Help the Hospices)، نظم الصندوق حوارًا بين ممارسي الرعاية في إفريقيا وغيرها من المنظمات العاملة في مجال الوقاية من فيروس نقص المناعة البشرية (الإيدز) ورعاية المصابين، وكان الهدف الجمع بين مجموعتين من المهنيين العاملين لغاية واحدة، ولكن بتعاون ضئيل بينهما. وقد أثنى أحد المتحدثين في اجتماع عام 2003م، وهو الدكتور جوزيف ف أونيل، نائب منسق الهيئة العالمية للإيدز في وزارة الخارجية الأمريكية، على عمل الصندوق بقوله: «إن الرؤية ونماذج الرعاية التي انطلقت بجهد ـ الصندوق ـ قد كانا حجر الزاوية في خطة رئيس الحكومة الأمريكية الطارئة للإغاثة من الإيدز؛ ببرنامج يضم 15 مليار دولار سينفق ما يزيد على ملياري دولار منها على الرعاية في إفريقيا ومنطقة الكاريبي وآسيا. من وجهة نظري نحن نقف على أكتاف جهود صندوق الأميرة ديانا في مجال الرعاية، ويجب الاعتراف بعملهم على أنه مثال على الأساليب التي يمكن أن تؤثر من خلالها المبادرات الخيرية الخاصة بصورة إيجابية في سياسة الحكومة» (مقابلة).

أما في المجالات الأخرى، فقد واصل الصندوق استخدام اسمه وسمعته الإعلامية لدعم أنشطته المختارة، وشملت تلك الأنشطة منح جائزة لأبرز صحفي شاب وواعد كان قد كتب أو أنتج برنامجًا للإذاعة عن قضايا الصحة النفسية للجمهور من الشباب، أضف إلى ذلك الالتفات إلى المدارس التي تتميز خاصة في الترحيب والعمل مع اللاجئين الشباب وأطفال طالبي اللجوء.

مؤسسة إسمي فيربيرن Esmée Fairbairn Foundation

أسست Esmée Fairbairn Foundation عام 1961م، وتتلخص رسالتها في السعي إلى تحسين نوعية الحياة للناس والمجتمعات في المملكة المتحدة، سواء الآن أو في المستقبل[13]. وفي

عام 2002م قدمت المؤسسة هبات بقيمة 25.7 مليون جنيه إسترليني في خمسة مجالات رئيسة: الفنون والتراث، والتعليم، والبيئة، والتنمية الاجتماعية، وإعادة النظر في الجريمة والعقاب.

تصف المؤسسة فلسفتها الأساسية على النحو الآتي: «تؤمن المؤسسة بالحاجة إلى الحفاظ على مجتمع حر ومستقر ومتماسك اجتماعيًا، ودعمه، حيث تُشجَّع المؤسسات ويتمتع الناس بالقدرة على تحقيق إمكاناتهم، والاستفادة من الفرص، وتأدية دورهم في حياة ديمقراطية» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 13). هذا وتعتقد أيضًا أن «أحد أدوار المؤسسات الخيرية يجب أن يكون تسليط الضوء على القضايا التي لا تستفيد من التمويل القانوني السائد، وهو ما قد يعزى إلى أن الوعي العام لم يلتفت بعد إلى مثل تلك القضايا المستجدة، أو أن القضايا القديمة لم تعد موجودة في جدول الأعمال وأصبحت مهملة» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 13). وعلى سبيل المثال أجرت المؤسسة في مطلع التسعينيات بحوثًا حول هذه القضية من أجل تحقيق مزيد من الاستقلال السياسي لمصلحة بنك إنكلترا، وقد نشرت هذه الدراسة في عام 1994م وكان لها دور كبير في كسب قضية بنك إنجلترا المستقل، التي وُضعت حيز التنفيذ بعد وصول حزب العمال إلى السلطة عام 1997م.

وأجرت المؤسسة من وقت قريب تغييرات تنظيمية كبيرة، ومراجعة للإستراتيجية، وقد أشارت هذه المراجعة إلى أن اللاعبين الرئيسين في القطاع غير الربحي يرون أن للمؤسسة القدرة والاحترام بصورة تمكنها من دفع عجلة الأفكار والقضايا الجديدة إلى الأمام، وهي كبيرة بما فيه الكفاية لتحاول عمل أشياء جديدة، ويمكنها تأكيد التجريب والمخاطرة، ويمكنها أن تفسح المجال للمتأملين والملهمين»، لكن قررت المؤسسة (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 5) أن تبحث عن مزيد من التحسينات «من خلال التوسع في الخدمات التي نقدمها، وتحسين التعلم من تقديمنا للمنح» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 5)، «إن التعلم من تقديمنا للمنح وتمكين الآخرين من فعل ذلك هو أمر مهم بالنسبة إلينا».

وأوصت مراجعة الإستراتيجية أيضًا بأعمال برنامج تحت اسم (المنح الإضافية) من أجل «التعبير عن الطرق التي يمكننا من خلالها أن نضيف قيمة، علاوة على المنح التي نقدمها في الحالات المناسبة» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 6) والتي قد تشمل: تمويلًا إضافيًا لمساعدة المستفيد وتدريبه على تخطيط الاحتياجات، وتنظيم فرص التواصل بين المستفيدين،

وتبادل التعلم من تقديم المنح من خلال الندوات، وإتاحة استخدام قاعات الاجتماعات للممنوحين. ومع أن معظم المنح استجابية، فإن المؤسسة أصبحت السنوات الأخيرة- مع انتشار سمعتها وازدياد خبرتها- أكثر إستراتيجية، وسباقة في إطلاق المبادرات؛ فمنذ عام 1999م أطلقت المؤسسة ثماني مبادرات إستراتيجية بتمويل وصل إلى 5.8 ملايين جنيه إسترليني، «أنفقت جميعها لمعالجة فجوة أو حاجة أو فرصة، على المستوى الإستراتيجي أو النظامي، لم تكن أي منحة استجابية اعتيادية قادرة على فعلها» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 6). وكانت إحدى تلك المبادرات الثماني مبادرة إعادة النظر في الجريمة والعقاب، وهو برنامج بأصول بلغت ثلاثة ملايين جنيه إسترليني؛ وسنعكف على مناقشته بمزيد من التفصيل لاحقًا.

البرنامج البيئي

تعد المؤسسة الآن واحدة من أكبر الصناديق المولة للمنظمات البيئية في المملكة المتحدة، إن لم تكن أكبرها، وقد صممت بعض المنح من أجل حل المشكلات من جذورها، بدلًا من معالجة المشكلات بعد وقوعها. إذًا هذه هي العقلية التي تقدم بها المنح لمنتدى المستقبل وجمعية التربية لمساعدتهم على العمل بصورة بناءة. وبصورة مماثلة، تقدم المنح لمجلس المتنزهات الوطنية، والتحالف الأخضر، ومعهد الشؤون الاقتصادية للعمل على التأثير في راسمي السياسات. وفي الوقت نفسه تدرك المؤسسة ضرورة الخروج عن مجالات البرنامج عندما تتغير بيئة التمويل، فعلى سبيل المثال في الوقت الراهن تبحث المؤسسة في كون عمليات إعادة التدوير، التي استفادت من مديريات الاتحاد الأوروبي وزيادة الدعم الحكومي، لا تزال بحاجة إلى التمويل الخيري.

التنمية الاجتماعية

يهدف برنامج التنمية الاجتماعية إلى معالجة الفقر والعوز الاجتماعي، وتعتقد المؤسسة أن الناس بحاجة إلى الدعم والمهارات والموارد الأخرى للاستفادة من الفرص المتاحة لكن بعض المشكلات أكثر ترسخًا، وأن المنظمات وصناع السياسة والممارسات المؤسساتية بحاجة إلى أن يكونوا أكثر انفتاحًا واستجابةً لاحتياجات المحرومين (Esmée Fairbairn Foundation

(2002: p. 16. إن تقديم المنح يعكس هذه الفلسفة: بعض المنح- على سبيل المثال- هي لتحفيز المشاريع الاجتماعية والمجتمعية، في حين تهدف بعض المنح الأخرى إلى التأثير في السياسات والممارسات «وهو ما سيعود بالفائدة على عدد أكبر من الناس، أكثر مما قد يكون عليه الحال مع تمويل الخدمات المباشرة» (Esmée Fairbairn Foundation 2002: p. 17). تشمل المنح المصممة بغرض التأثير في السياسات والممارسات ما يأتي: اتحاد إعانة المرأة في إنجلترا، ويهدف إلى الضغط من أجل إحداث تحسينات على القانون والممارسة فيما يخص العنف الأسري، وسباق جدول الأعمال للبحوث والمعلومات، والحوار الديموقراطي لدعم العمل على حل النزاع في شمال إيرلندا.

إعادة التفكير في الجريمة والعقاب

وهي إحدى المبادرات الإستراتيجية الرائدة للمؤسسة، وقد صُممت لرفع مستوى الجدل القائم حول الردود على الجريمة، وتحديد بدائل ذات مصداقية عن السجن في المملكة المتحدة. وتتمثل أهدافها الثلاثة في تحسين الفهم العام للعدالة الجنائية، وضخ أفكار جديدة في مجرى ذلك الجدل، وزيادة مشاركة الجمهور في قضية السجون وبدائل الاحتجاز. وقد حدد البرنامج أنواع المجرمين الذين يأتي وضعهم في السجن بنتائج عكسية، ووجَّه هباته إلى المشاريع التي تُعنى بهذه المسائل، وموَّل أيضًا مختلف المشاريع الساعية إلى استكشاف دور العدالة التصالحية. بالإضافة إلى أن المؤسسة قدمت أدلة لهيئة مراجعة الخدمات الإصلاحية في وزارة الداخلية، فضلًا عن المساهمة في أكثر من 20 مؤتمرًا وندوة ومناقشات مجلس اللوردات. ومع تقدم البرنامج أصبحت قضية بدائل السجن ذات أهمية مركزية، ونتيجة لذلك فقد قرر البرنامج تمويل تحقيق مستقل حول صلاحية البدائل الموجودة.

مؤسسة ماير وصندوق سيدني ماير
The Myer Foundation and the Sidney Myer Fund

تمثل مؤسسة ماير، وشقيقتها الكبرى صندوق سيدني ماير the Sidney Myer Fund، إحدى أكبر وأرفع المؤسسات الخيرية في أستراليا[14]. وسيدني ماير لاجئ روسي، قَدِم إلى أستراليا عام 1899م وأسس شركة ماير لأعمال التجزئة، وعند وفاته في عام 1934م ترك عُشر ما يملك من عقارات لمصلحة المجتمع الذي جمع فيه ثروته. عُرف الصندوق في البداية بصندوق سيدني ماير الخيري، ليصبح اسمه فيما بعد صندوق سيدني ماير. في عام 1959م أُسست مؤسسة ماير من وقف قدمه أبناء سيدني ماير في البداية، وبيليو ماير وكينيث ماير فيما بعد، وهي الآن تدار وتتلقى الدعم على يد ثلاثة أجيال من عائلة ماير. وعلى الرغم من أن المؤسستين ما زالتا منفصلتين قانونيًّا، فإنهما في العامين الماضيين أصبحتا تحت إدارة واحدة من مؤسسة ماير.

في الأعوام بين 2002م- 2003م كان إجمالي أصول مؤسسة ماير نحو 39 مليون دولار أسترالي (لا تتوافر معلومات عن صندوق سيدني ماير)، وقد أنفقت المؤسستين معًا 7.7 ملايين دولار أسترالي على صورة منح ومشاريع خاصة وعلى الإدارة.

رسالة مؤسسة ماير هي العمل «على بناء مجتمع عادل ومبدع وذي رعاية، من خلال دعم المبادرات التي تعزز التغيير الإيجابي في أستراليا، وفق ما يتماشى مع وضعها الإقليمي» (Myer Foundation 2002–03: p. 2). وتأتي الهبات تحت خمسة عناوين رئيسة هي: الآداب والعلوم الإنسانية، وما وراء أستراليا، والعدالة الاجتماعية، والمياه والبيئة، وصندوق الجيل الرابع (G4 Fund)، الذي يدار من قبل لجنة مكونة فقط من أعضاء الجيل الرابع من عائلة ماير، يعملون مع المدير التنفيذي من أجل تقديم المنح حسب اختيارهم. وفي العام الماضي حدد الـ G4 التربية البيئية وصحة الشباب ليكونا من أولوياته. وبالإضافة إلى برامج المنح هذه، هناك عدد من المشاريع الخاصة، بعض منها يرتبط ارتباطًا وثيقًا بصندوق سيدني ماير.

أحد المشاريع الخاصة بالمؤسسة هو مركز آسيالينك (Asialink)، الذي بدأته المؤسسة في وقت كان ينظر فيه إلى تطوير العلاقات الثقافية والتجارية مع أقرب جيرانها (مع فتور

علاقاتها التاريخية ببريطانيا) على أنه مسألة خلافية. كان المركز، الذي يقع ويموَّل من قبل جامعة ملبورن، يعمل مع الحكومة، وقطاع الأعمال، والإعلام، والتعليم، والمنظمات غير الحكومية، والمنظمات الثقافية، لتعزيز المعرفة والعلاقات مع آسيا. هذا ويتلقى المركز تمويله الأساسي من المؤسسة، التي تربطه بها صلة وطيدة ومستمرة.

ومن بين المشاريع الخاصة الأخرى برنامج كرانلانا (Cranlana)، وهو على غرار معهد آسبن في الولايات المتحدة، ويدير سلسلة منتظمة من الندوات والمؤتمرات العلمية والحلقات الدراسية والمنتديات السياسية. البرنامج «يقدم مستوى جديدًا من التفكير وسعة الأفق والحكمة للقيادة وصناع القرار في أستراليا، في وقت تتزايد فيه المعلومات المتاحة لمن من هم في مواقع المسؤولية، تترافق مع تزايد الشكوك والارتباك حول التحديات والفرص التي نواجهها في العالم» (Myer Foundation 2001–02: p. 28)، وبعد أن كان تشغيله سابقًا على أنه مشروع خاص بالمؤسسة، أصبح البرنامج في عام 2003م رسميًا مؤسسة مستقلة بذاتها.

في العام الماضي، في وقت كتابة هذا التقرير، كان أحد الاهتمامات الرئيسة لمؤسسة ماير كيفية معاملة طالبي اللجوء واللاجئين في ظل سياسة الحكومة الاتحادية الأسترالية الحالية، وقد رفعت المؤسسة تمويلها إلى أكثر من ثلاثة أضعاف في هذا المجال، وتقديم المنح للعاملين في القضية، ومرتبات موظفي المشروع، والدعوة والبحوث، ومن ضمن ذلك مشروع تحقيق في الأثر الذي يقع على طالبي اللجوء عندما يضطرون إلى العودة إلى بلدانهم الأصلية.

وكان من بين المشاغل التي عنيت بها المؤسسة القلق حيال الآثار المترتبة على مجتمع أستراليا متعدد الثقافات الذي تسبب به جو من التغطية الإعلامية السلبية عن المسلمين، والقضايا ذات الصلة (ومما زاد الطين بلة تفجيرات بالي في عام 2002م التي راح ضحيتها كثير من الأستراليين بين قتلى ومصابين) في خطوة أولى أجرت المؤسسة مناقشات مع زعماء مسلمين محليين ودوليين لتحديد سبل زيادة فهم الإسلام في أستراليا.

أحد المشاريع التي مُولت أيضًا مشروع تشارك الرؤى (Sharing Insights) للتوعية عن الإسلام، الذي نظمه مركز الصحافة في آسيا والمحيط الهادي (Asia Pacific Journalism

(Centre بمساعدة من نادي محرري جاكرتا، ومعهد الحرية فيها، حيث سافر صحفيون أستراليون وإندونيسيون معًا على متن حافلات، مرورًا بـ جافا؛ استكشافًا للإسلام المعاصر في الدولة التي تضم أكبر عدد من السكان المسلمين في العالم. بعد مؤتمر في بالي، سافر الصحفيون إلى جاكرتا، حيث زاروا المنظمات الإسلامية والقادة المسلمين، والمراقبين المطلعين، وقادة المجتمع المدني، وأعضاء من المجتمع خلال رحلتهم. «سيعطي البرنامج الصحفيين الأستراليين الفرصة لتعلم كيفية ممارسة الإسلام في إندونيسيا، ويسمح للمشاركين من كلا البلدين بأن يأخذوا يكونوا معرفة واضحة عن كيفية النظر إلى القضايا السياسية والثقافية المتعلقة بالإسلام، ومن ذلك كيفية الحديث داخل إندونيسيا وخارجها» Myer Foundation) .2002–03: p. 14)

مؤسسة ميلفيلد هاوس Millfield House Foundation

أُسست Millfield House Foundation في عام 1976م بأسهم من شركة لتجارة الأغذية بيعت في عام 1985م لتوفير الدخل للمؤسسة[15]، ثم كان دخل المؤسسة في عام 2004م 140.000 جنيه إسترليني سنويًا. المؤسسة «تعمل على معالجة الفقر والحرمان والإقصاء، ومن أجل تعزيز التغيير الاجتماعي في شمال شرق إنجلترا، لا سيما تاين ووير».

قدمت المؤسسة في سنواتها الأولى منحًا للمشاريع المحلية لتحسين حياة الأشخاص المحرومين في منطقة تاين ووير Tyne & Wear، وفي عام 1996م قررت تغيير نهجها بصورة جذرية؛ بالانتقال من تقديم الخدمات إلى التأثير في السياسة، وقد فعلت ذلك على أساس أن السياسة العامة لديها من الموارد أكثر بكثير مما لدى صندوق خيري صغير، ويمكنها معالجة أسباب الحرمان بدل الاكتفاء بمجرد تخفيف آثارها. تمول المؤسسة الآن المشاريع التي تغني النقاش وتؤثر في السياسات والمواقف العامة، وذلك بهدف تقليص الإقصاء الاجتماعي وتمكين المجتمعات، ويشمل ذلك إيصال صوت الفئات المهمشة، وجذب انتباه صناع السياسة إلى الفقر، وتشجيع النقاش في قضايا السياسة الاجتماعية، وإطلاق الحملات حول القضايا الاجتماعية المحلية.

تعطي المؤسسة أهمية خاصة للنشر والتواصل الفعال؛ فقد كشفت المشاورات ليوم واحد مع أصحاب المنح أن الهيئات التي يمكنها البحث والإبلاغ عن القضايا الاجتماعية غالبًا ما تشعر بأن عملها ينتهي عند كتابة المشروع، ولا يكون لديها معرفة حول كيفية إيصال النتائج التي توصلت إليها إلى الأماكن التي يمكن أن تستخدمها لإحداث أثر لائق. تقدم المؤسسة الآن المنح التكميلية لمساعدة العلاقات العامة لتمكين نتائج البحوث من الانتشار على وسائل الإعلام والوصول إلى الجمهور والسياسيين وغيرهم.

أحد الأمثلة على عمل المؤسسة هو دعمها لمجموعة (حظر النفايات) (BAN Waste) حيث قامت بجمع السكان المحليين ومسؤولي مجلس المدينة، وغيرهم من الجهات المعنية، حول محرقة النفايات في بايكر، ساعية إلى التوصل إلى توافق في الآراء بشأن القضايا التي تؤثر في الناس في الأحياء المجاورة والبعيدة عن المحرقة. وكانت آراء السياسيين المحليين متناقضة حول آثار المحرقة، لذلك نظمت مجموعة بان سلسلة من ثلاث جلسات (لاختيار لجنة) حيث استمع لأجوبة الخبراء الزائرين والممثلين المحليين، ونتج عن ذلك أيضًا بعض التقارير التي حظيت بتغطية الإعلام المحلي والوطني، والفعاليات المجتمعية. وعلى الرغم من بعض التوترات فإن المجموعة ظلت ذات قاعدة عريضة، وحققت هدفها في وقف الحرق في المنطقة، ومراجعة أهداف المدينة من إعادة التدوير.

الخلاصة

إن المقالات القصيرة الواردة في هذا الفصل عن المؤسسات تكشف -في الواقع- بعضًا من الخصائص المقترنة -غالبًا- بالعمل الخيري الإبداعي، إذ كشفت أنشطة هذه المؤسسات درجة كبيرة من عدم اليقين وخطر الفشل، فبالإضافة إلى أنها قائمة على كثافة المعرفة، فقد انطوت على أمور جدلية، وعبرت الحدود المعترف بها، فضلًا عن أنها مارست دورًا هامشيًّا من خلال إشراك الأفراد والجماعات والمنظمات من خارج التيار الرئيس. ناهيك عن أنها أسَّست وجنَّدت الشبكات الغنية التي جمعت بين الاهتمامات ووجهات النظر والمهارات المتنوعة.

أضف إلى ذلك أن المؤسسات الإبداعية تميل إلى أن تكون مفتوحة على التغيير، ولها عملياتها لتشجيع ذلك؛ فهي لمَّاحة، تفكِّر مليًّا، وتراجع فاعلية الأنماط القائمة لديها في تقديم المنح، وبعدها تعمد إلى تغيير وتطوير أساليب جديدة.

تولي المؤسسات الإبداعية أهمية كبيرة لبناء الشرعية والسلطة عن طريق إرساء قاعدة معرفية صلبة. تعمل المؤسسات الإبداعية انطلاقًا من نظريات متطورة عن كيفية حدوث التغيير الاجتماعي، سواء أكانت مفهومة صراحةً أو ضمنًا. وفي سياق متصل تولي تلك المؤسسات أهمية كبيرة للفهم والرأي العام والسياسي، وتعمل على بناء الهيئات اللازمة لتغيير طريقة تفكير الناس، فالمؤسسات الإبداعية على استعداد للعمل على المدى الطويل، في كثير من الأحيان تعمل 10 سنوات أو أكثر على مشروع واحد.

تشير المقالات القصيرة أيضًا إلى أن المؤسسات التي تعتمد أسلوب إبداعي تكون متنوعة من حيث العمر والدخل والمهمة، إذ يبدو أن حجم الدخل لا يسبب عائقًا في طريق العمل الخلاق، وكذلك الأمر بالنسبة إلى العمر، فبعض هذه المؤسسات قد عمل دائمًا على هذا النحو الخلاق، لكن بعضها الآخر قد شرع في اعتماد أساليب إبداعية نتيجة لمراجعة أساليبه القديمة، وتطرح المقالات القصيرة أيضًا أسئلة جديدة، وتشير إلى مجالات أخرى للاستكشاف، وهي التي سنتناولها بصورة أكثر تفصيلًا في سلسلة من دراسات الحالة في الفصل الآتي.

5 دراسات حالة الأعمال الخيرية الإبداعية

تهدف دراسات الحالة المعروضة في هذا الفصل إلى أمرين؛ إذ إنها ـ أولًا ـ من المفترض أن تزيد من وضوح مدى منطقية العمل الخيري الإبداعي، وثانيًا تهدف إلى استكشاف السياسات والهياكل والممارسات التنظيمية التي تكمن وراء هذا العمل، من أجل وضع فرضيات حول الأوضاع التي يمكن أن تطورها الأساليب الإبداعية، وأن تستمر بفرص أكبر. وقد أردنا أن نفهم كيف تصبح المؤسسات إبداعية: طريقة إدارتها، والخصائص الإدارية والتنظيمية، والعقبات والضغوطات التي تواجهها، وكيف تتعامل معها، وكيف تستدام الأساليب الإبداعية مع مرور الوقت.

كانت المهمة الأولى هينة نسبيًا من حيث إنها تطلبت سردًا وصفيًا إلى حد كبير عما تقوم به المؤسسة أو البرنامج قيد الدراسة، ولماذا يقومون بذلك، وكيف. إلا أن المهمة الثانية كانت أكثر تحديًا من حيث إنها تطلبت بعض الفرضيات الأولية لتحديد مجالات الاستفسارات الأخرى. في تحديد هذه المجالات للبحث التفصيلي كنا ـ كما اقترحنا في الفصل الثالث ـ متأثرين بعلم الاجتماع المتعلق بالإبداع والانتشار، وعلى وجه الخصوص مفهوم لاندري (Landry's 2000) عن الوسط الإبداعي، والنهج التنظيمي لروجرز (Rogers's 2003) في رسم بعض الشروط المتقدمة للإبداع والابتكار، والتي تشمل:

- الصفات الشخصية ـ الخيال، والناس الذين يعملون معًا، والتفكير بصورة علنية ومرنة، والتعلم باستمرار، وإظهار الاستعداد لتحمل الأخطار.
- الإرادة والقيادة.

- التنوع البشري والوصول إلى المواهب المتنوعة- مزيج من وجهات النظر والثقافات والتخصصات، والمعرفة الداخلية والخارجية.
- ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم، والمخاطرة، و(التفكير خارج الصندوق)، والقدرة التنظيمية.
- الشبكات الغنية لتوليد أفكار جديدة بالضرورة لتسهيل التنفيذ الفعال.

هذه الشروط المسبقة هي- في بعض النواحي- تكرار لشروط الابتكار، وهي من ثم بمنظورنا من الخصائص المميزة للمؤسسات الإبداعية، ومع ذلك فإنها قدمت لنا أيضًا بعض المجالات الرئيسة للبحث في دراسات الحالة، من بينها:

- كيف تشجع المؤسسات الإبداعية (الخيال)، والمعرفة الخارجية، والتفكير خارج الصندوق؟ وما التوترات- إن وجدت- التي قد يخلقها عمل ذلك؟
- ما دور وتأثير تأسيس واختيار مجلس الإدارة؛ وعلى سبيل المثال هل تؤسس مجالس المؤسسات الإبداعية من طيف واسع من الطبقات الاجتماعية؟
- ماذا عن تكوين الموظفين وسياسات الاختيار؟ هل تسعى المؤسسة الإبداعية عمدًا لتعيين موظفين من خارج نطاقات التخصصية والمهنية المتبعة؟
- من أين تأتي (الإرادة والقيادة) في المؤسسات الإبداعية؟
- إذا كانت المؤسسات الإبداعية تقدر عاليًا المعرفة بقدر أهمية أصولها المالية، فكيف يكون هذا في إطار الممارسة العملية؟
- كيف تشجع المؤسسات الإبداعية على التعلم المستمر؟
- إذا كانت المؤسسات الإبداعية تمضي كثيرًا من الوقت في النظر خارج المؤسسة بدلًا من داخلها، فكيف يتجلى هذا في الهياكل والسياسات والممارسات، وتوصيف الوظائف وغيرها من الأمور؟
- كيف تصنع المؤسسات المبدعة (الشبكات الغنية)؟ وكيف تبدو هذه الشبكات؟

- كيف تتمكن المؤسسات/البرامج الإبداعية من العمل في شراكات، وما العقبات والضغوطات الناتجة عن ذلك؟
- كيف تنظر المؤسسات الإبداعية إلى الضغط وتتعامل معه لقياس الأداء وتربط ذلك بالحاجة إلى (المساحة)، والمرونة والمخاطرة المرتبطة بالإبداع؟

من خلال إعادة تجميع هذه القضايا، وضعنا قائمة بالمجالات الرئيسة للبحث في دراسات الحالة؛ وهي محفزات الإبداع؛ والمسوغات والتصورات؛ واللاعبين والفاعلين الرئيسين؛ والعقبات والضغوطات؛ والأساليب التنظيمية؛ والقضايا والمعضلات الجارية.

أ) محفزات الإبداع

- ما اللبنات الأساسية في الأساليب المبدعة؟
- متى ولماذا تعتمد المؤسسات الأساليب المبدعة؟
- ما الدور الذي تضطلع به التقاليد والقيم، ولا سيما من حيث الرؤية التنظيمية والمهمة؟

ب) المسوغات والتصورات

- ما المسوغات الرئيسة لاعتماد أسلوب إبداعي؟
- هل تعمل المؤسسات الإبداعية انطلاقًا من نظرية مفصلية حول ما يجعل التغيير الاجتماعي يحدث؟ إذا كان الأمر كذلك فما هذه النظرية؟
- هل ينظر إلى هذه المسوغات على أنها واحدة ومجموعة من الخيارات، أم أنها تجارب قابلة للتوسع في المستقبل؟

ج) اللاعبون الرئيسون

- من الذي يقود الأساليب الإبداعية في المؤسسة؟
- من الأفراد والجماعات، داخل المؤسسة وخارجها، الذين لهم أهمية كبيرة في جعل الأساليب الإبداعية فعالة؟

د) الآثار التنظيمية

- ما الآثار المترتبة على اعتماد أسلوب إبداعي على طريقة الحكومة، والإدارة، والتوظيف والهيكلية؟
- ما الآثار المترتبة على سياسات وعمليات وممارسات تقديم الهبات؟
- ما الآثار المترتبة على العلاقات مع الممنوحين، وغيرهم؟

هـ) العقبات والمعضلات والضغوطات

- ما العقبات والمعضلات التي توجد داخل المؤسسة في تبني أسلوب إبداعي؟
- ما الضغوطات الحالية حول الحفاظ على النهج الإبداعي، وكيف يكون التعامل معها؟

و) خلط الأساليب الإبداعية مع غيرها

- لماذا تتبنى بعض المؤسسات أسلوب إبداعي في بعض البرامج دون غيرها؟
- هل هناك علاقات مميزة بين العمل الخيري والبرامج الإبداعية في المجال الواحد؟

بفضل هذه الأسئلة، نظرنا في مجموعة واسعة من المؤسسات، وبعد التفحص الأولي اخترنا مؤسسات ثمان للفحص التفصيلي على أساس أنها كشفت عن خصائص العمل الخيري الإبداعي بطرائق توضيحية ومفيدة. وتأتي دراسات الحالات الثماني من الولايات المتحدة وبريطانيا وأستراليا، وهي من أعمار وأحجام ومجالات نشاط مختلفة، وتستند كل دراسة حالة إلى التقارير المنشورة، والوثائق الداخلية، وغيرها من المواد المنشورة وغير المنشورة، والمقابلات مع الموظفين وأصحاب المصلحة الرئيسين. وكانت المقابلات مواجهة شبه منظمة، وتطرقت إلى الموضوعات الرئيسة المذكورة أعلاه. وقد تفاوتت أعداد المقابلات تبعًا لحجم البرامج في المؤسسة وعددها ومدى تعقيدها.

1. مؤسسة والاس[1] The Wallace Foundation

«إن إعداد الأفكار والممارسات الفعالة وتبادلها في المجالات المختارة لدينا -هو- أهم أسهمنا التجارية؛ أكثر بكثير من مجرد منح المال».

تعد مؤسسة والاس Wallace Foundation مثالًا على مر السنوات الطويلة على المؤسسات الكبيرة، إلا أنها تقليدية حتى إنها اضطرت بسبب ذلك إلى إعادة تقديم نفسها من خلال عملية طويلة من إعادة التفكير وإعادة التنظيم لتصبح المؤسسة الخيرية الإبداعية التي نعرفها اليوم. ففي حين أن مؤسسة والاس مؤسسة حالها حال المؤسسات الأخرى المذكورة هنا؛ أي تشترك في الخصائص الرئيسة التي نعدها عناصر أساسية للعمل الخيري الإبداعي، إلا أنها تمثل حالة مفيدة لسببين: التركيز المزدوج على الابتكار الذي ينطوي على نظرية واضحة من التغيير، ومن ناحية أخرى الاعتقاد بأن المعرفة، لا المال، هي الأداة الاجتماعية الحقيقية للتغيير. ويجتمع كلا الأمرين مع أفضلية للتعاون مع أصحاب المصلحة الرئيسين لإحداث تأثير إيجابي كبير أكبر من المنح المباشرة في المجالات التي تعمل فيها المؤسسة. لكن- كما سوف تظهر دراسة الحالة- لم يكن الوصول إلى ذلك أمرًا سهلًا، وتطلب كثيرًا من المحاكمة والخطأ. وتظهر قدرة المؤسسة على الاستمرار في كونها إبداعية التحديات القديمة والجديدة لإدارة المؤسسة وموظفي البرنامج.

التاريخ والخلفية

مؤسسة والاس هي مؤسسة خاصة مستقلة، أنشئت من قبل ديويت وليلى أتشيسون والاس، مؤسسي جمعية ريدرز دايجست (Readers' Digest Association)، وخلال الخمسينيات أسس آل والاس مجموعة من المؤسسات العائلية الصغيرة، التي أصبحت تعرف بعد وفاتهم في الثمانينيات بـ the DeWitt Wallace_Readers' Digest Fund and the Lila Wallace_ Readers' Digest Fund، وكان هذ الأخير معنيًا في المقام الأول بتشجيع الفنون (لشغف ليلى بها)، والسابق كان معنيًا في المقام الأول بتطوير التعليم والشباب (لاهتمام ديويت به). خلال الخمسين سنة اللاحقة عملت كلتا المؤسستين كلًّا على حدة، حيث قدمتا ما يقرب من ملياري

دولار لدعم التوجهات التي اهتما بها. وفي التسعينيات وحدها أنفقت المؤسسة مليار دولار على أكثر من 100 برامج مختلف، وفي عام 1999م قررت المؤسستان أن تعيدا تنظيم نفسيهما من أجل مواجهة تحدي (تحويل النظم والمؤسسات التي تؤثر في الحياة اليومية) بصورة أفضل، وتوسيع مدى تأثير الصناديق إلى ما هو أبعد من الموارد المالية المحدودة. وفي عام 2003م اتحدت المؤسستان رسميًا لتكوِّنا معًا مؤسسة والاس.

في شهر كانون الأول من عام 2004م بلغت أصول المؤسسة 1.3 مليار دولار، وبلغت قيمة المنح التي قدمتها في عام 2004م ما مجموعه 61.2 مليون دولار.

طريقة الإدارة والفريق الوظيفي

تضم المؤسسة حاليًا 10 أعضاء في مجلس الإدارة، من بينهم الرئيس، ملمون بمعارف متنوعة، وهم من ذوي الخبرة في جملة من المجالات الأخرى؛ كالنشر، والبنوك، والتعليم، والحكومة. وتضم المؤسسة أيضًا 48 موظفًا.

الرسالة الحالية

إن رسالة المؤسسة لعام 2003م هي «دعم ومشاركة الأفكار والممارسات الفعالة التي تمكن المؤسسات من توسيع التعلم وفرص الإثراء لجميع الناس... في كل شيء نفعله نريد أن نكون موردًا مخصصًا للمساعدة في إنشاء ودعم وتبادل الأفكار والأدوات والممارسات الفعالة، التي يمكن أن يكون لها تأثير تحولي في الأنظمة العامة الكبرى، ومن ثم في نهاية المطاف في حياة الناس» (President's message, Wallace Foundation 2003: 4). وبصورة أكثر تحديدًا تدمج مؤسسة والاس المصالح الأصلية لمؤسسيها والمؤسستين اللتين تكونت منهما. لمؤسسة والاس اليوم ثلاثة أهداف:

- تعزيز القيادة والتعليم لتحسين تحصيل الطلاب.
- تحسين فرص التعلم ما بعد المدرسة.

- توسيع المشاركة في الفنون والثقافة.

هدف واحد يوحد عملنا في كل مجال: تعزيز التحسينات الأساسية ليس فقط في الأماكن التي نقدم فيها المنح ولكن في الأماكن التي لم نفعل فيها ذلك أيضًا. لدينا وسيلة واحدة للعمل: علينا أن نستثمر في كل من تطوير الأفكار المبتكرة في مواقع محددة، وفي تطوير ونشر المعرفة لإبلاغ السياسات والممارسات، ليس فقط في المواقع التي نمولها ولكن أيضًا في مواقع عدة أخرى وغير مباشرة. وفي كل منهما يكمن الاختبار الحقيقي لنجاحنا في كون الممارسين وصناع السياسات مقتنعين بالدليل الذي يقدمه عملنا لاستخدامه من دون دعمنا المالي أو لا.
(President's message, Wallace Foundation 2003)

تركز إستراتيجية المؤسسة على ما يسمى (مواقع الابتكار)، ويقصد بها المواقع التي يمكن أن تطوِّر فيها أساليب جديدة من المستفيدين من المنح، وتفحص وتراقب من كثب، إضافة إلى تحليل التنفيذ والنتائج، وإجراء التغييرات عند الضرورة. توفر مواقع الابتكار البيانات حول ما يعمل، وتحت أي أوضاع، وما يساعد على نجاحه أو يعرقله. إن نقل الدروس إلى ما هو أبعد من مواقع الابتكار يتطلب الاستثمار في تطوير المعرفة وتقاسمها، ففي حين أن كثيرًا من هذه المعرفة يأتي من مواقع الابتكار الفعلية نفسها، ترعى المؤسسة أيضًا الأبحاث لسد أي ثغرة قد تكون موجودة أو تظهر. إن مشاركة المعرفة على نطاق البلاد يتطلب الاستثمار في مجموعة متنوعة من تقنيات وإستراتيجيات الاتصال.

البرامج الحالية

مبادرة رواد التعليم: عمل الدولة لمشروع رواد التعليم :Education Leadership Initiative
State Action for Education Leadership Project.

يعد مشروع SAELP، إلى جانب مشروع القيادة من أجل التحصيل التعليمي في المناطق (LEAD)، الذي يشمل 12 منطقة تقع ضمن الولايات التي يشملها برنامج SAELP، من الركائز الأساسية لمبادرة المؤسسة حول رواد التعليم. ويهدف البرنامج، الذي أطلق عام

2000م، إلى تعزيز قدرة مديري المدارس والمشرفين على تحسين تعلم الطلاب، ومن ضمن ذلك بذل الجهد لدعم الابتكار في قوانين وممارسات الولايات المعنية. فبحلول عام 2004م شملت التغييرات: التحول من الجهود إلى توسيع مجموعة العمل لمديري المدارس الجدد بهدف التركيز على تعزيز سبل عمل مديري المدارس (على أساس ثلاث دراسات حول سوق العمل التي تتناقض بشدة مع الافتراض السائد حول نقص المديرين في أنحاء البلاد)؛ وقد أسست الولايات الخمس عشرة ضمن مشروع SAELP الطرق اللازمة لجمع الدوائر الرئيسة للترويج لأهمية الريادة المدرسية وتقويم خيارات السياسات الممكنة؛ وغيَّرت خمس ولايات متطلبات الاعتماد، في حين عدلت ثلاث مدارس أخرى قواعد الترخيص البديلة. وسنَّت ثلاث مدارس أيضًا معايير جديدة لإعداد الرواد. وتعد هذه التغييرات مثالًا على الطريقة التي يتمتع فيها التعلم المدعوم من المؤسسة بأثر مهم في الممنوحين وغيرهم.

وينتج هذا البرنامج الآن أيضًا موجزات سياسية جديدة، ونتائج البحوث والدروس للميدان الأوسع إلى جانب مواقع المقاطعات الأصلية، ففي أحد الموجزات السياسية التي أصدرتها المؤسسة بعنوان: ما وراء خط الأنابيب: كيف الحصول على المديرين الذين نحتاجهم في المواقع التي نحن بأمس الحاجة إليهم، أعيد تأطير النقاش حول ما يسمى نقص المديرين بوصفه مشكلة ناتجة عن سوء ظروف العمل. ويصف أحد المنشورات الريادة للتعلم، والتي استندت إلى مقابلات مع الممارسين، وعددًا من مسارات العمل التي يمكن أن يتبعها رواد المدارس لتشجيع تعلم الطالب. ولأجل زيادة الوعي حول تحديات وفرص قيادة التعليم وفرت المؤسسة دعمًا لعدة سنوات للريادة، والتجارة، ووسائل الإعلام العامة، من بينها أخبار صحيفة نيويورك تايمز على قناتي المؤسسة التعليمية والقناة الثالثة عشرة/نيويورك WNET.

برامج ما بعد المدرسة

ويستند هذا البرنامج إلى الدعم الطويل للمؤسسة للتعلم خارج المدرسة؛ في المكتبات، والحدائق العامة والمؤسسات المجتمعية الأخرى، ويهدف إلى توفير المعرفة الجديدة والإرشادات العملية حول كيفية البدء ببرامج عالية الجودة يمكنها أن تحدث فرقًا حقيقيًا في حياة الأطفال

وتعلمهم، والحفاظ عليها أيضًا. وقد حللت دراستان رئيستان متعلقتان بالسياسات العامة بتكليف من المؤسسة: جعل الوقت خارج المدرسة مهمًّا: الأدلة على خطة عمل والعمل بجد. الاستماع إلى ما يريده الأطفال والآباء حقًّا من الوقت خارج المدرسة، حللتا الأدلة على الطلب ونوعية الأنشطة في مرحلة ما بعد المدرسة للأطفال. وقد أعطى تقويم منشور لستين برنامجًا ممولًا من قبل والاس على مدى السنوات الخمس الماضية صورة أكثر وضوحًا عما يقصد بـ(النوعية)، وهو يعد تطورًا ذا أهمية كبيرة لصناع القرار ممن يخصصون الموارد الشحيحة على أمل إحداث فرق في حياة الأطفال. وبدءًا من عام 2004م بدأت المؤسسة بإجراء تجربة طموحة في موقعي ابتكار- نيويورك وبروفيدانس، رود إيلاند- حيث كبار القادة السياسيين ملتزمون بإعادة تصميم نظم التعلم خارج المدرسة المجزأة بحيث يستطيع الأطفال ذوو الدخل المنخفض والمتوسط الاستفادة من المشاركة في برامج ذات جودة عالية. وقد تبنى رؤساء بلديتي كلتا المدينتين مبادرة ريادة التعلم في المجتمعات.

برامج الفنون

وتتمتع المؤسسة بتاريخ طويل في دعم المنظمات الفنية؛ ففي عام 2000م انصب تركيزها على هدف واحد: «المساعدة على خلق وتعزيز معايير جديدة من الممارسة للمنظمات الثقافية والممولين من أجل زيادة مشاركة الفنون على خط متصل وبصورة مستدامة إلى ما هو أبعد مما نصل إليه» (Wallace Foundation 2003–04: p. 22). ويدعم برنامج القيادة والتميز في المشاركة في الفنون (LEAP) مجموعة متنوعة من المنظمات الفنية الإبداعية بغرض تطوير واختبار مجموعة متعددة من الممارسات لتعزيز مشاركة الفنون. وكذلك يدعم برنامج الشراكات الفنية المحلية للمشاركة الثقافية (START) 13 من كبرى وكالات الفنون المحلية، وتتحداهم لكي يحسنوا مهماتهم وممارساتهم لتشجيع مشاركة الفنون.

وقد بدأ عمل المنظمات الثقافية ووكالات الفنون المحلية الشريكة لوالاس بإعلان السياسات والممارسات عن المؤسسات الثقافية والممولين المهتمين ببناء مشاركة عامة وجعل الفن جزءًا من الحياة اليومية للناس، وعلى سبيل المثال أثار نَشرُ مؤسسة راند في عام 2001م للتحليل الذي

مولته المؤسسة بعنوان إطار جديد لبناء المشاركة في الفنون اهتمامًا كبيرًا بتحسين تصميم واستهداف الجهود المبذولة لتوسيع المشاركة في الفنون. تعتقد المؤسسة بأن ذلك كان نتيجةً لتضافر الجهود بين استثمارات والاس في الابتكارات القائمة على ممارسة المنظمات الفنية الرائدة، والبحث (التحليل) الذي نشرته مؤسسة راند، ومعهد الحضرية، وغيرها من الجهات التي رعت ذلك وشاركت في الميدان من خلال التجمعات الجماهيرية، وتوفير مكتبة واسعة من المنشورات وموقعها على شبكة الإنترنت. وتدعم والاس حاليًا دراسة مستفيضة لمؤسسة راند للخروج بصورة كاملة عن فوائد الفنون (بعنوان: هدايا الموزية(*): إعادة صياغة النقاش الدائر حول فوائد الفن)، بدءًا من الطلاب وانتهاء بتنمية المجتمع، بحيث يستطيع واضعو السياسات والممارسون اتخاذ قرارات أكثر حكمة في وقت تشهد فيه الميزانية تخفيضات كبيرة.

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو منهجية إبداعية

بعد وفاة ليلى وديويت اتُّخذ قرار بأن تركز المؤسسة في عدد قليل فقط من القضايا المتعلقة باهتمامات المؤسسين، وقد اختير التعليم والفنون ليكونا محط التركيز، وفي ضوء الرغبة في تحقيق الفائدة للعوام، عُدِّل القرار لينصب التركيز بعدها على التعليم العام والمشاركة في الفنون.

في السنوات العشر الأولى من حياة المؤسسة عملت بوصفها مانحًا تقليديًا، واستقدمت موظفيها من الميدان، وبعد مراجعة عملها على مشروع طاقة المكتبة، وجدت المؤسسة أن الخمسة والأربعين مليون دولار التي استثمرتها في 700 مدرسة في 19 مجتمعًا محليًا، قد حققت نتائج إيجابية في المنهج، والتطوير المهني والتعليمي، وأصبح عملها معيارًا لجمعية المكتبات الأمريكية (ALA) في مكتبات المدارس، إلا أن اعتماده أو استخدامه كان مقتصرًا على الممنوحين، ولم يكن هناك تغير حقيقي يذكر في المكتبات المدرسية في جميع أنحاء البلاد، لذلك فقد خلصت المؤسسة إلى أن وجود مشاريع ناجحة وتقويم جيد للمعلومات ضروريٌّ ولكنه ليس كافيًا للوصول

(*) Muse أو الموزية: هي إحدى آلهة الفنون والعلوم عند اليونان. (المترجم).

إلـى غـير الممنوحـين، فإذا ما كنت تريـد أن تصل إلى غير الممنوحين فإنـك تحتاج إلى أن تضع هذا الهدف ضمن إستراتيجيتك منذ البداية؛ ثم إن إشراك صانعي القرار الرئيسين أمر لا بد منه، ومن الضروري إيلاء السياق والحقل الذي يُنجز فيه العمل اهتمامًا كبيرًا.

ونتيجة لهذا الاستنتاج انخرطت المؤسسة في أواخر التسعينيات في برنامج رئيس تحت اسم (لإعادة الابتكار)، وحينها اعتمد مجلس الإدارة وموظفو المؤسسـة الهدف الرامي إلى إدخال تحسينات جوهرية تدوم، وتصل إلى غير الممنوحين، وفي جميع أنحاء البلاد. وأدركت المؤسسة أنها تفتقر إلى السلطة الديموقراطية والشرعية للعمل السياسي، وأن مساهماتها المالية ضئيلة على النطاق الوطني، إلا أنها رأت وجود فرص في المسـاهمة في أفكار جديدة ومفيدة من خلال الأمثلة المبتكرة، وتجربة الدروس التي تعلمتها، والأدلة على ذلك.

شـرعت المؤسسـة في (إستراتيجية التكامل)، وكان الهدف من هذه الإستراتيجية هو إعادة هيكلـة المؤسسـة لتغدو مركـزًا للمعرفة على أساس معلومات موضوعية وموثـوق بها، ومتفاعلة مع احتياجـات القطاعـات المختلفـة. وكان السـؤال الأول في هـذا النهـج هـو: «مـا الـذي نريـد تغييره بالضبـط، ومـا الذي يجـب أن يحدث لإحداث هـذا التغيير؟ النتائج المرجـوة تأتي أولًا، ومن ثم تأتي الوسـائل والأسـاليب التي تتصف بأنها أكثر مرونة». تطلب النهج تغييرًا كبيرًا في المؤسسـة؛ فبـدلًا مـن الاعتماد علـى موظفي البرامـج التقليدية فقط، دمجت المؤسسـة معارف ومهـارات البرامـج مـع موظفي التقـويم والاتصالات في خطط العمل المنسـقة. يمكـن القول إن اعتماد المؤسسة أسلوب إبداعي في عملها كان مدفوعًا بالتغيير المبني على النقد الذاتي والتعلم المستمر.

محركات الأساليب الإبداعية

مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة

بعد وفاة المؤسسـين بمدة، حدث تداخل بين مجلس إدارة المؤسسـة ومجلس جمعية ريدرز دايجست، واستغرق الأمر 15 عامًا (كان الانتهاء عام 2003م) لإتمام بيع جميع أسهم الجمعية

وتحقيق الاندماج الكامل بين المؤسستين، وعُين أعضاء مجلس الإدارة التسعة والرئيس التنفيذي للمؤسسة في المقام الأول لإدارة هذه العملية الطويلة.

من بين الخصائص المميزة للجمعية التركيز في أبحاث السوق والتسويق، والتركيز في المعرفة التنبؤية الصحيحة، وإدراكها للبيئة العامة والسياسية الواسعة، إضافة إلى أن هناك تنوعًا كبيرًا في عضوية مجلس الإدارة، ويعزى ذلك إلى تنوع الناس الذين كانت تتوجه إليهم الجمعية. ولأن الانتقال كان بوتيرة تدريجية، كانت عضوية مجلس الإدارة مستقرة تمامًا، وقد كان أحد تأثيرات هذه الخصائص المختلفة أن بدأ أعضاء مجلس الإدارة في التشكيك في فاعلية الطريقة التي تعمل بها المؤسسة.

ومع حلول منتصف التسعينيات، بدأ المجلس يتساءل: ما الذي تغير، وكيف لنا أن نعرف ذلك؟ وخلص إلى أنه لا يعرف، وليس لديه القدرة على معرفة ذلك، وأصبح من الواضح أن هناك كثيرًا من البرامج، وهو ما جعل أعضاء مجلس الإدارة أقل انخراطًا، وجعل الموظفين يفقدون حماسهم، ومن ثم طلب الرئيس التنفيذي مراجعة شاملة لعمل المؤسسة، فوافق المجلس الخماسي بشدّة.

المراجعة الجذرية للموارد

أنشئت خمس فرق للتخطيط الإستراتيجي من مختلف التخصصات، واتخذ قرار باستبعاد الاستشاريين الخارجيين؛ من أجل ضمان الملكية الكاملة للقرارات داخل المؤسسة، وفي نهاية هذه العملية عقد مجلس الإدارة والموظفون اجتماعًا مغلقًا، نظروا فيه إلى 15 مقترحًا وفكرة قُدمت جميعها من الموظفين، لذلك فإنه أيًا كانت الفكرة التي سيقع عليها الاختيار فستكون من حق المؤسسة وحدها، وقد اختيرت فكرتان (مع إضافة فكرة ثالثة في وقت لاحق من السنة)، وأعيد تنظيم الموظفين بما يتوافق مع ذلك.

أدت هذه العملية بصورة أساسية إلى خفض حقول برنامج المؤسسة المتخصصة من أكثر من 100 إلى ثلاثة فقط، وبدأت المؤسسة أيضًا بإعادة تعريف دورها ومواردها وإستراتيجياتها،

مع التركيز الجديد والعميق على النتائج. ولعل الأهم من ذلك كله أن المؤسسة رأت في المعرفة موردًا رئيسًا لها بدلًا من الدولار: «إن تطوير وتبادل الأفكار والممارسات الفعالة في المجالات المختارة -هو- مورد أكثر أهمية في التجارة؛ أكثر بكثير من مجرد إنفاق المال» (Chairman's Letter, The Wallace Foundation 2003–04).

عناصر الطريقة الإبداعية

دور المؤسسة: ما بعد المال

في حين أن معظم الناس يساوون بين المؤسسات والمال أو تقديم المنح، فإن مؤسسة والاس تعتقد أن تمويل البرامج الجيدة لا يكفي؛ إذ «تحتاج المؤسسات الوطنية إلى إيجاد سبل لتوسيع انتشارها خارج الاستثمارات مباشرة في تقديم المنح» (www.wallacefoundation.org). وتهدف المؤسسة إلى تغيير الأنظمة العامة التي تؤثر في الحياة اليومية، فهي تقبل بالحجة القائلة إن مواردها ضئيلة بالمقارنة بميزانيات المؤسسات العامة، ولكن لا ترى في ذلك سببًا لليأس؛ لأسباب ليس أقلها أن المال في كثير من الأحيان لا يكون القضية الرئيسة. وتعتقد المؤسسة كذلك أن أكبر مساهمات قدمتها المؤسسات يمكن أن تأتي عن طريق المزج بين الابتكار والمعرفة والمشاركة العامة؛ إذ إن نقص التمويل، خلافًا للاعتقاد الشائع، نادرًا ما يكون السبب الرئيس لعدم إحراز أي تقدم.

المعرفة من أجل التغيير

ترى المؤسسة أن التقدم قد يتعثر بسبب الافتقار إلى معرفة الأمور الممكنة والإستراتيجيات غير الكافية لتعبئة التغيير، ومقاومة البيروقراطية، كما قد يتعثر بسبب عوز المال؛ إذ ترى المؤسسة في المعرفة الوسيلة الحقيقية لإحداث التغيير الاجتماعي، وأن دورها يكمن في توليد ونشر المعرفة من أجل التغيير. ويعد تحقيق المنفعة على نطاق واسع، لما هو أبعد من الآثار المباشرة للمنح، عنصرًا أساسيًّا في فلسفة المؤسسة، فهي تصف هدفها بالقول: «مساعدة الآخرين على استخدام ما نتعلمه من أجل الاستفادة من التغيير، وترك إرثنا ليكون سجلًا عامًّا يمكن أن يبني عليه الآخرون»

(www.wallacefoundation.org)، وشعارها هو: (دعم الأفكار، وتبادل الحلول، وتوسيع الفرص).

التقويم من أجل التعلم

إن تركيز المؤسسة على تحسين السياسات والممارسات قد أدى إلى نهج متميز في التقويم؛ إذ ليس المقصود من التقويم التأكد من حسن أداء الموظفين في المؤسسة والممنوحين، بل خلق فرص للتعلم تساعد القادة في الميدان- الممنوحين وغير الممنوحين على حد سواء- على إجراء التغييرات التي تمكنهم من مواجهة كبرى التحديات، فعلى سبيل المثال كان التركيز في مناطق برنامج لييد (LEAD) على تحسين إعداد قادة المدارس وتدريبهم، استنادًا إلى تحليل ما يعمل حاليًا وتعلم ما يمكن تحسينه من خلال الاستماع إلى المعنيين.

الأثر التنويري

لا ترغب مؤسسة والاس- وحالها في ذلك حال عديد من المؤسسات الأمريكية الأخرى- في أن ينظر إليها على أنها منحازة، ومن ثم ففي أول مرة قدمت فيها المؤسسة نتائج عملها في مؤتمر للمشرعين، طلب المجلس تأكيدات واضحة أن المؤسسة ليست مسيسة، فقد تبين أن هيئتي التشريع في الحزبين الجمهوري والديموقراطي قد وجدا شيئًا مفيدًا في العمل، وإن كان ذلك لأسباب مختلفة، وتبين أيضًا أن أعضاء لجنة الكونغرس في الحزبين الجمهوري والديموقراطي كانوا على اتصال بسيط في السنة التي سبقت مؤتمر المؤسسة. وقد سُرَّ المجلس في إفشاء هذه الوشاية؛ وعندما انتهى الأمر بنتائج عمل المؤسسة في التشريع بعد ستة أشهر، سُرَّت المؤسسة بذلك تمامًا؛ (إذ كانت تعرف المؤسسة بأمر المراجعة في الكونغرس، وكانوا يدركون أيضًا أن كثيرًا من الأفكار قد طُرحت في هذه المراجعات، لكن قليلًا منها قُبل).

وعلى الرغم من نجاحها في المساهمة في المعلومات والتحليلات التي استخدمت لاحقًا في التشريعات، لا يركز نموذج المؤسسة على تطوير البرامج التي من شأنها أن تُعتمد من قبل

الحكومة الاتحادية، إذ تعتقد أن البحوث والدراسات نادرًا ما تؤدي إلى تغيير في السياسات مباشرة بطريقة السبب والنتيجة؛ فهي ترى أن أبحاثها تمتاز بـ(تأثير التنوير)، وخلق نوعية مختلفة من النقاش. وهي كذلك تبحث عن القضايا التي تلقى قليلًا من الاهتمام وتسأل: «ما الذي يتطلبه الأمر لتوعية الناس بصورة تفسح المجال لممارسات وسياسات جديدة؟»، وهذا بدوره ينطوي على نموذج دفع وسحب. من خلال قيام الصحفيين بطرح الأسئلة، وشحذ اهتمام الرأي العام، وتحقيق التعلم والتغطية، «فنحن نرغب في الحصول على مزيد من المتابعين والآذان المصغية حول إحدى المشكلات»، وتعد الاستثمارات في كل من وسائل الإعلام والإذاعة أقوى السبل للفت الانتباه إلى قضية ما؛ «إذ إن بناء حوار أكثر استنارة يؤدي إلى نتائج أفضل من مجرد فرض سياسة معينة».

المعرفة وحدها لا تكفي

تعلق المؤسسة أهمية كبيرة على قوة المعرفة، إلا أنها تعتقد أيضًا أن المعرفة وحدها لا تكفي لدفع عجلة التغيير؛ إذ لا بد أن تتوافر لدى الناس القدرة، والرغبة، لاستخدام هذه المعرفة. وقد أدى هذا النهج فوق المعرفي بالمؤسسة إلى تبني أسلوب على درجة عالية من التكامل و(القيمة المضافة)، وبأهداف واضحة وإستراتيجيات متعددة، وبيانات موضوعية وتقنيات الاتصال المستهدفة. وتعمل المؤسسة من خلال فرق متعددة التخصصات- لكونها تعمل مع الشركاء في المؤسسات والقطاعات- على توليد معرفة موثوقة وقابلة للاستخدام وتلبي الاحتياجات والحقائق الموجودة على أرض الواقع؛ لتنشر بعدها هذه المعرفة الموثوقة والصالحة للاستخدام (بذكاء) بين الممارسين وصناع القرار.

ترى المؤسسة أن الاختبار الحقيقي لفاعليتها يكمن في كون منتجاتها - الأفكار والحلول- مقنعة بما فيه الكفاية للتأثير في الآلاف من المنظمات في المجالات المُختارة التي لا تتلقى دعمًا ماليًّا مباشرًا منها، أو غير مقنعة؛ «إن كفاءتنا في التنافس في سوق الأفكار يحدد مدى فاعليتنا في تأدية مهمتنا، ومن ثم خدمة الناس» (Chairman's letter, Wallace Foundation 2003–04: p. 2).

في كل مجال من المجالات الرئيسة للبرنامج- التعليم، والفنون، والمجتمعات- تشمل الفرق موظفين من ذوي الخبرات فيما يتعلق بـ:

- البرامج؛ توفير المعرفة المتعمقة في هذا المجال، وتحديد المنظمات الفعالة وتقويم الاستعداد والقدرة في مؤسسات خاصة وفي الميدان عمومًا.
- التقويم؛ تقويم فرص التعلم من البرامج والأنشطة وتخطيط الأبحاث الجديدة التي يمكن أن تقدم دروسًا مفيدة مع إمكانية تطوير المعرفة والممارسة في الميدان.
- التواصل؛ رفع مستوى الوعي العام حول التغييرات المطلوبة، وتبادل المعرفة الجديدة والأفكار مع الناس والمؤسسات التي يكون عملها في صلب التغييرات المطلوبة، وترجمة المعرفة المكتسبة من عمل المؤسسة في صور واضحة ومفيدة لصناع السياسات والممارسين والجمهور.

المؤسسات: موصلات غير أيديولوجية

بالنسبة إلى والاس تتمتع المؤسسات على الأقل بميزتين مهمتين في توليد المعرفة من أجل التغيير الاجتماعي ونشرها؛ فلكونها مستقلة عن السوق والدولة تتمتع المؤسسات بوضع جيد لأداء دور المروج النزيه وغير الأيديولوجي للحلول. أما الميزة الأخرى وترتبط بالأولى ارتباطًا وثيقًا، فهي أن المؤسسات تتمتع بوضع جيد يمكنها من إجراء اتصالات بين الأفكار التي تبدو غير مترابطة والناس، إذ إن «التغيير لا يتطلب مجرد العثور على الربط بين الأفكار، ولكن بربطها مع أولئك الذين يمكنهم أن يمنحوها الحياة، لتطوير حلول فاعلة للمشكلات الملحة مع الشركاء، وفي الأماكن التي يبدو أنها تستعد للتغيير، مع الناس الذين يحملون على عاتقهم مسؤولية هذا التغيير» (Wallace Foundation 2002). على سبيل المثال يعمل كلٌّ من برنامجي SAELP وLEAD بصورة وثيقة مع الدول التي تعمل على إحداث التغيير.

الاتصالات: التحوُّل إلى التغيير

يختلف العمل على إستراتيجية اتصالات جديدة عن العمل على أساس تقديم سلسلة من المنح ثم تنفيذ عملية علاقات عامة لما حصلت عليه لتنشر ذلك في وقت لاحق في كتاب؛ «إنه تحول من مطاردة العناوين إلى استخدام الاتصالات لتعزيز التغيير»، إذ يتطلب التواصل الفعال من أجل التغيير الاعتراف بأن واضعي السياسات والممارسين يمتلكون العديد من مصادر المعرفة، وأنه لا مجال للمؤسسات للتنافس في سوق الأفكار إلا على أساس المصداقية والموثوقية. ويعد بناء سمعة بحثية موضوعية طيبة جزءًا لا يتجزأ من تلك المعادلة، كما هو الحال بالنسبة إلى ضمان الموثوقية من خلال اختبار الأفكار على أيدي الممارسين في مواقع الابتكار، إضافة إلى أن التواصل على مختلف المستويات وبواسطة مختلف القنوات مهم للغاية، وعلى سبيل المثال فإن المؤسسة- بالإضافة إلى نشرها الدراسات الاستقصائية الوطنية ونتائج البحوث- تنتج أيضًا موجزات سياسية أقصر وأكثر تركيزًا، إلى جانب تقديم الدعم طويل الأمد للتجارة الرائدة، ووسائل البث والإعلام العامة.

بناء السمعة

«يمكنك الحصول على أفضل الأفكار في العالم، ولكن من دون مصداقية لا تنفعك الأفكار في شيء»، وتتطلب المصداقية المعرفة ذات الجودة العالية التي يمكن الاعتماد عليها، وعدم التحيز؛ «وآخر شيء تريده والاس هو أن تصنف على أنها ليبرالية أو محافظة؛ فنحن نريد أن نُصنف بناءً على الأفكار، لا على الأيديولوجية». وتعني المصداقية أيضًا الاعتراف بما لا تعرفه وإرشاد الناس إلى من يعرف، وهي تتطلب الإبلاغ المفيد دونما تنفير، واستخدام الدليل لتعزيز المناقشة الواعية.

إن عملية بناء السمعة عملية بطيئة، وفي كثير من الأحيان لا تعرف المؤسسات ماهية سمعتها، وخاصة بين غير الممنوحين. ثم إن المسائل المرتبطة بالمصداقية والسمعة والموثوقية تثير مسائل شائكة حول مراقبة الجودة في العلاقات مع الباحثين المتعاقد معهم.

التعود: تفهم العقبات

يجب أن تكون الابتكارات ذات ميزة نسبية للمستخدمين لتبنيها، وهذا يعني وجود أساليب أفضل لفهم احتياجات الجمهور؛ إذ إن الأساليب القديمة لتقديم المنح ليست ذات جدوى؛ لأن علاقة الممنوح-المانح تقف حجة عثرة. تستثمر المؤسسة حاليًّا بصورة أكبر في أبحاث السوق؛ بغرض فهم حقيقة الأمور، ومن ثم فإنها تواجه تحديًا مزدوجًا يتمثل في تعلم كيفية القيام بالأمور على أفضل صورة، وفهم قضايا التعلم واحتياجات القادة في الميدان؛ «يمكننا القيام بعمل رائع، إلا أن الناس لن تلقي له بالًا؛ لأن هناك مشاغلَ أخرى تقف عثرة أمام ذلك. وإذا كان الناس لا يستخدمونها فإن أحدًا ربما لن يقوم بها أيضًا»، «فمهمة البحث هي توليد التطبيق، واختبار قيمة البحث سيظهر هل وجده الناس مفيدًا أم لا، فعديد من الافتراضات في هذا المجال مبنية على النظام القائم، لذلك يكمن التحدي في فهم مواضع عدم التطابق والأمثلة الجيدة. ينطوي التعود على السؤال، والإجابة (من وجهة نظر المستخدمين / المتبنين المحتملين) عن الأسئلة الخمسة الأساسية الآتية:

1. الميزة النسبية: هل هي أفضل مما أفعله؟
2. التوافق: هل تتناسب مع كيفية عملي للأشياء؟
3. التعقيد: هل من الصعب تعلم كيفية استخدامها؟
4. قابلية القسمة: هل يمكنني تجربتها؟
5. قابلية الملاحظة: هل يمكنني رؤيتها حيز التنفيذ؟

توفر مواقع الابتكار فرصة لإيجاد طرائق أفضل لعمل الأشياء، ومعرفة الكيفية التي تتناسب فيها مع الأجزاء الأخرى من النظام والتغلب على العقبات، وتجربة أبسط الطرق لإدخال أسلوب جديدة، وتمكين الناس من تجربتها، وقبل ذلك كله إظهارها حيز التنفيذ.

الحفاظ على الموثوقية وفهمها فهمًا صحيحًا: دور مواقع الابتكار

إن للعمل على الأرض في مواقع الابتكار دورًا مهمًا في بناء المصداقية وتقديم أمثلة عن مكان عمل الأشياء. وبالقدر نفسه من الأهمية في نظر المؤسسة، توفر مواقع الابتكار فرص التعلم والتحدي المستمر، وتمكن العلاقات التي تنشأ في مواقع الابتكار المؤسسة من فهم الضغوطات والعقبات التي تعيق التغيير.

وقد تصحح تلك المواقع أيضًا الافتراضات الشائعة، فعلى سبيل المثال عندما دخلت المؤسسة مجال قيادة التعليم، شاع على نطاق واسع الافتراض القائل بأن هناك أزمة مديرين تلوح في الأفق، ومن ثم فالحاجة ملحة لتدريب المزيد من مديري المدارس، إلا أنه بمزيد من الأبحاث تبيّن أن هناك كثيرًا من المديرين المدربين، ولكن لم تتوافر الظروف الجيدة في المدارس للحفاظ عليهم. وقد أتاحت مواقع الابتكار الفرصة لاستكشاف الأفكار من أجل التغيير، والأسباب المحتملة لإعاقة ذلك، مع مديري المدارس.

«فمواقع الابتكار ليست مجرد أمثلة واضحة يمكننا أن نشير إليها، ولكنها تحدٍّ مستمر حيث يمكننا أن نتعلم من خلالها ما سيحدث؛ فهي تعد اختبارًا لحقيقتنا، ووسيلة لتحديد الاتجاهات والقضايا الطارئة».

نظرية واضحة للتغيير

إن أسلوب المؤسسة تعد نظرية للتغيير، فمع بداية أي مبادرة، يضع كل فريق الإستراتيجيات التي تجيب عن الأسئلة الرئيسة الثلاثة: (1) من المخول بإحداث التغييرات التي نسعى إلى دعمها؟ (2) ما الذي يحتاج هؤلاء الأشخاص إلى معرفته من أجل إحداث التغيير؟ (3) ما هي إستراتيجيات العمل والجهود التعليمية التي يجب علينا دعمها والتي ستكون ذات فائدة لهؤلاء الأشخاص وتشجعهم على استخدامها لإحداث التغيير الذي نسعى إليه؟

وقد أدت هذه الأسئلة بالمؤسسة إلى اعتماد مجموعة من الإستراتيجيات أبعد من مجرد تقديم المنح، وهي تشمل التقويمات، ومشاريع التوعية والاتصالات، وأنشطة بناء الميدان،

ومبادرات متعددة المواقع، وتطوير المعرفة، والمساعدة على إثراء وضع المعايير، وأساليب جديدة للتدريب، والشراكات الحكومية والشراكات الجامعية، وتوفير معلومات سليمة عن القضايا الرئيسة لصانعي السياسات وقادة المجتمع. وتتلخص النظرية في أن مواقع الابتكار تثري تطور المؤسسة وانتشار معرفتها، والعكس بالعكس؛ فمواقع الابتكار وتطوير المعرفة وانتشارها يفيد كل منهما من الآخر لتحقيق منافع تعود على البلاد والناس سواء أكانوا مستفيدين أم غير مستفيدين.

مضامين وقضايا

الحوكمة

على مدى الخمسة عشر عامًا الأولى من وجود المؤسسة، كانت المسائل القانونية والهيكلية تتسبب بمخاوف مستمرة للأمناء (لا سيما الانفصال القانوني والمالي للمؤسسة من الشركة التي تمثل أسهمها الأصول المالية الأصلية)، وفي الوقت الذي كانوا يعيدون فيه تنظيم القاعدة المالية والهيكل القانوني للمؤسسة، اتخذ مجلس الإدارة المستقر وطويل الخدمة سلسلة من الإجراءات التي هدفت إلى تركيز جهود المؤسسة في تحقيق التغيير على نطاق واسع في عدد قليل من الأهداف البرامجية المحددة، بدلًا من تمويل ما يزيد على 100 برنامج كانت تدعمها في عام 1999م. وقد حدثت هذه الحركة الرامية إلى اعتماد أسلوب إبداعي للعمل الخيري تدريجيًا، بدءًا من زيادة الانتباه إلى نتائج تقديم المنح في منتصف التسعينيات، تلاها قرار مجلس الأمناء في عام 1999م بالتركيز في نتيجتين محددتين وواسعتي النطاق (ثم أضيفت بعدها في عام 2001م نتيجة ثالثة).

من عام 2001م إلى عام 2004م عمق المجلس مشاركته في المجالات ذات البرامج الواضحة، وزاد عدد أعضائه ليصبحوا عشرة، في حين تقاعد مديران. وفي أثناء سعيها إلى توظيف مديرين جدد، هدف المجلس إلى تطور تدريجي في مزيج من المهارات ووجهات النظر اللازمة لنجاح نهج المؤسسة الجديد؛ لذا فقد بحثوا عن الأشخاص الذين بإمكانهم تحقيق مدخل على

المستوى الإستراتيجي وليس على مستوى التنفيذ، والذين بإمكانهم توفير وجهات نظر واسعة وعلى مستوى الدولة حول القضايا التي تُعنى بها المؤسسة، «لم يكن تركيزنا على قدرتهم على فتح الأبواب، بل على قدرتهم على توفير التوجيه، وكيفية تجنب العقبات، وضمان سماع جوانب مختلفة عن المواضيع المطروحة».

حافز المجلس: التغيير لا العمل الخيري

كل ما يريده الجميع في المجلس من وجودهم فيه هو أداء ما هو أكثر من مجرد الموافقة على تقديم العطايا الخيرية؛ فهم يريدون تحقيق تغيير حقيقي في التعليم والفرص المتاحة للأطفال؛ «فالجميع في المجلس يعتقد بأن ذلك - على هذا المستوى الأساسي - نابع عن عواطف قوية»، «فتحقيق التغيير حافز للانضمام إلى المجلس مختلف تمامًا عن الحافز المعتاد في المؤسسات التقليدية حيث ينصب جهدهم على مساعدة المؤسسة الخيرية المفضلة لديهم؛ أنا لا أريد أعضاء مجلس إدارة يقدمون لي مقترحات للتمويل».

بناء فريق للمساءلة

لقد سعت الرئيسة التنفيذية بجدٍّ إلى بناء مجلس يعمل كفريق واحد، بقدر سعيها إلى بناء فريق من الموظفين، وإفساح المجال لطرح الأسئلة. ترى الرئيسة التنفيذية أن دورها يكمن في تأسيس مجلس مرتاح تمامًا مع الموظفين والقضايا ليطرح الأسئلة الصعبة؛ «إن دوري بصفة القائد في هذا المكان هو أشبه ما يكون بامرأة تقود حصانين مسرعين في آن معًا، وعلى كل حصان تضع ساقًا؛ إذًا فمهمتي هي التأكد من أن الحصانين - مجلس الإدارة والموظفين - يركضان في الاتجاه نفسه وبالسرعة نفسها، وأحد إجراءات التقدم التي أتبعها هي مستوى الخطاب في اجتماعات مجلس الإدارة؛ فقد انتقلنا انتقالًا واضحًا من طرح الأسئلة عن عدد المديرين الذين يدرِّبون إلى طرح أسئلة أكثر أهمية وإستراتيجية».

الحفاظ على توافق المجلس

في حين أنه في كثير من المؤسسات يسمع المجلس فجأة عن أشياء لم يسمع بها من قبل، فإن المجلس في والاس يطلع على عمل موظفي المؤسسة، ويطلع أربع مرات في السنة على كيفية تتطور كل من الفرق الثلاث، «هذا مختلف جدًّا»، ويقصد بذلك أن المجلس يتدخل إلى حد كبير في التفكير والتخطيط للمشاريع على المستوى الإستراتيجي، ومن ثم يراقب التنفيذ من خلال التحديثات العادية.

إدارة وجهات نظر وضغوطات متعددة

تتطلب المعرفة بوصفها وسيلة رئيسة للمؤسسة تحولًا ثقافيًّا عميقًا، ومن ذلك التخلي عن الموظفين العاملين في تقديم المنح في مجالات تمويل البرامج التي لم تعد تدعمها المؤسسة، وتحول كبير من الموظفين الذين عملوا باستقلال نسبيًّا منعزلًا بعضهم عن بعض، إلى نهج أكثر ترابطًا وعلى صورة فرق. وقد ثبت أن تحقيق التغير الثقافي الضروري للانتقال من نموذج تقديم المنح الخيرية إلى نموذج يركز على المعرفة أمر صعب جدًّا؛ فبعض الضغوط كانت خارجية؛ وتمثلت في أن المنظمات غير الربحية كانت سعيدة جدًّا بالنهج القديم للمؤسسة، في حين «كان القادة غير الربحيين يضغطون على المؤسسة لكي تغدو مركزًا معرفيًّا»، ويقال إن موظفي البرنامج قد لمسوا هذا الضغط لكي تبقى المؤسسة على نهجها التقليدي في تقديم المنح بصورة كبيرة. في حين كانت الضغوط الأخرى داخلية، ونشأت على الأقل من اجتماع وجهات نظر مختلفة؛ إذ إن الخلفيات والمهارات المختلفة للعاملين في كل فريق تعني- من بين أمور أخرى- أنه على الرغم من «أنهم يريدون الأشياء نفسها، فإنهم لا يتحدثون اللغة نفسها»، ومع ذلك فإن التغير الثقافي قد بدأ، وهو يعزى بصورةٍ ما إلى تعدد المهارات، والفرق ذات وجهات النظر المتعددة. والآن ترى المؤسسة أنها تعمل على كيفية إحداث ذلك التحول الثقافي من خلال أسئلة من مثل: من هم الذين يجب أن يشاركوا في اجتماعات أو قرارات معينة؟

تطوير الثقة: التقويم من أجل التعلم

ومن بين الضغوطات المبكرة داخل فرق الموظفين كان موضوع دور موظفي التقويم، وسرعان ما أصبح واضحًا أنه لكي يكون لديك صدق وقدرة على التعلم، يجب على موظفي البرامج وموظفي التقويم أن يثق بعضهم ببعض، وكذلك يجب تطوير علاقات زمالة حقيقية، فمن الضروري التأكد من أن موظفي التقويم يركزون في التعلم، وأن التقويم لم يتحول إلى دائرة رقابة داخلية، إذ كانت تعلن كل التقويمات على الموقع الإلكتروني للمؤسسة، وكانت تنشر بصورة واسعة إلى القادة في الميدان؛ إلا أنه ينظر إلى التقويم على أنه يدور حول التعلم، والتحرك نحو الحلول، وليس السؤال عن نجاح الأمر أم لا؟ فإذا ما كنت تبحث عن الأفكار العملية والمعرفة القائمة على الخبرة فإنك لن تخيب؛ فالأخطاء مفيدة جدًّا إذا ما كان هدفك هو فهم ما تعلمت ونشره.

التعلم المستمر والتغيير

يدرك الرئيس التنفيذي للمؤسسة أنه لا يوجد في هذا المجال قوى خارجية تنتقد ما تفعله المؤسسة، فالقوانين الحكومية صارمة جدًّا، ويحق للمجلس أن يسأل عما تقوم به المؤسسة أو لا يسأل؛ «إن السعي الداخلي للتحسين المستمر هو القوة الوحيد الدافعة نحو التغيير، وهي تعتمد على الأشخاص الذين توظفهم».

ففي حين أن مؤسسات عدة يكون فيها التقويم (هذا إن كان فيها تقويم) في نهاية البرنامج، فإن الموظفين والمجلس في ولاس يراجعون ويقومون ويتعلمون ويتغيرون باستمرار، وعلى سبيل المثال عندما أشرف مسؤولو برنامج SAELP على منح السنة الأولى المقدمة إلى 15 ولاية، وجدوا قليلًا من الابتكار في معظم الولايات؛ لأن حكام تلك الولايات، وغيرهم من كبار المسؤولين من ذوي الحل والربط، لم يشاركوا فيه؛ لأن معظم نشاط السنة الأولى محدود الأهمية والنطاق، ويفتقر إلى التركيز الحاد، لذا فقد استفاد تصميم المرحلة الثانية من المشروع من تقويم المرحلة الأولى، إذ انطوت المرحلة الثانية على تعديل الأهداف والبنى، وقُدمت أنواع جديدة من المساعدة التقنية من قبل منظمات الخدمة الوطنية، وإضافة عدد من الولايات التي اختيرت

لاستخدامها أساليب مبتكرة، وأدوارًا أكبر لكبار القادة، واستقدام مزيد من المساعدة من الخبراء، واشتراط خطط واضحة لتحقيق النتائج المرجوة (Pauly 2005).

ستواصل المرحلة الثانية من برنامج SAELP إعطاء الولايات الخمس عشرة الأصلية المنح، شريطة إحراز تقدم في هذه الأهداف المعدلة، وستعطي منحًا لستٍّ ولايات جديدة مختارة من خلال المنافسة التي تقدَّم إليها 25 ولاية، مع وجود خطط جديدة أكثر طموحًا وأكثر واقعية مما كان عليه الحال بالنسبة إلى البرنامج في المرحلة الأولى.

يجب على الولايات المختارة للمشاركة في SAELP بمرحلته الثانية أن تظهر قياداتها العليا، ومن ضمنهم الحكام، التزامًا قويًا، والاستعداد للجمع بين التدريب المحسن للقادة مع التغيرات في أوضاع العمل التي من شأنها أن تحسن أداءهم في رفع مستوى تحصيل الطلاب، وتشمل الشروط تقديم الحوافز التي تجذب القادة إلى الأماكن التي تكون بأمس الحاجة إليهم، وخلق مسؤوليات يمكن القيام بها، وتوفير السلطة لإنجاز هذه المهمة.

النفوذ والقيادة

يوضح برنامج SAELP نمط تفكير المؤسسة الحالي في استخدام القيادة لتحقيق التغيير. في البداية طلبت المؤسسة من المستفيدين ذكر كل الأشياء التي يريدون فعلها بأموال المنحة، ولكن أدى ذلك إلى أنهم فعلوا كثيرًا من الأشياء بحيث إنهم لم يحسنوا في كثير منها، إضافة إلى أن المؤسسة «لم تحلل بصورة وافية السياسة الكامنة وراء التغييرات المرجوة، ويشمل ذلك السياسة الكبيرة والصغيرة للمنظمات والقوة والحوافز للتغيير»، أما الآن فتُولي المؤسسة هذه الأمور اهتمامًا أكبر.

وينظر إلى طلب المقترحات على أنه أداة إستراتيجية قوية توضح الطريقة التي يفكر بها الناس في أي مشكلة، ولكن لكي تكون فعالة فإنها تتطلب وضوحًا كبيرًا في كتابة طلب المقترحات. في الجولة الجديدة، تعمل مدراس المناطق والولايات على الاقتراح على جميع المستويات، ويطلب من الولايات الجديدة وضع تطبيقات مشتركة مع شبكة من المناطق لخلق حوافز مشتركة

للعمل معًا، وإجراء محادثات حول النموذج والقضايا التي قد حددتها المؤسسة، ذلك أن طلب إنشاء شبكة من المناطق يجعل احتمال انتشارها أكبر، أما في إطار النظام القديم فكان الأمر يتطلب منطقة واحدة فقط، لذا كان من الأسهل للآخرين التخلي عن الأفكار والعمل بها. وتتطلب طلبات الاقتراحات أيضًا توقيع المحافظ على خطابات النية، وورقة مفهوم من 3-4 صفحات، وحضور مؤتمر لمناقشة المقترح.

وقد سمعت المؤسسة بأن الولايات التي أخفقت في الحصول على منحة لديها خطة تعمل وفقًا لها وذلك نتيجة انخراطها في العملية والمحادثات الداخلية التي يتطلبها طلب المقترحات. الخطوة التالية هي دعوة هذه الولايات للحضور والنظر إلى الولايات الناجحة، وقد تكون الخطوة التالية بدء محادثات مع المولين الآخرين للمساهمة في تمويل ولاية أو منطقة، ودخلت المؤسسة بالفعل في اتفاق مع مؤسسة غيتس للمشاركة في تمويل قيادة التعليم في ست ولايات. وقد حصلت استثمارات جديدة لاستكشاف المعرفة في مواقع الابتكار، وطورت إستراتيجيات جديدة مع وسائل الإعلام لتشجيع النقاش حول الإستراتيجيات الوطنية وتأثيراتها، «نحن نزداد ذكاء حول كيفية إقامة علاقة بين القيادة والتعلم».

التغطية الإعلامية: «هذا عمل استعراضي»

تنأى المؤسسة عن الاعتقاد بأنه يمكنها أن تعمل في الظل، وتولي التغطية الإعلامية اهتمامًا؛ «لقد أدركنا أننا في عمل استعراضي، وأننا نتنافس في سوق مزدحمة جدًا بالأفكار، وأن المسرح هو في كثير من الأحيان وسائل الإعلام»، «إذا كنت ترغب في نقل المعرفة فلا يمكن أن تفعل ذلك إذا لم يكن أحد يعرف من أنت»، ولكن هناك أمر آخر يدعو للقلق؛ وهو «أنك لا تستطيع السيطرة على وسائل الإعلام وكيفية تعاملها مع الأفكار المعقدة».

في الماضي أنتجت المؤسسة 5 إلى 6 منشورات سنويًا، ولكن في عام 2004م أنتجت اثني عشر، «ولكننا لسنا دار نشر، أو ربما نكون كذلك؟»، إن مجرد إدارة وتنفيذ حجم العمل من أجل إنتاج المنشورات مشكلة، كما هو الحال بالنسبة إلى المسألة المتعلقة بكيفية توقيت المنشورات

بحيث تحظى بأكبر قدر من التأثير، تمامًا كما علق أحدهم بالقول: «أعتقد أننا بدأنا للتو نعيش واقع قولنا أن قوتنا الرئيسة هي المعرفة».

العلامات التجارية

في الماضي كانت المؤسسة في حيرة حقيقية بشأن إنشاء علامة تجارية لمنشوراتها وغيرها من المنتجات، أما الآن فقد طورت مجموعة من المنشورات منها دون علامات تجارية، وبعدها بعلامات تجارية مشتركة، وصولًا إلى الكلام بصوتها الخاص. في الآونة الأخيرة اتخذت شعارًا وضعته على المنتجات، فضلًا عن استخدام (موجز سياسة مؤسسة والاس) على بعض المنشورات. لم يكن الانتقال إلى استخدام العلامات التجارية أمرًا سهلًا لسببين؛ أولًا أنه كانت هنالك مقاومة ثقافية للعلامات التجارية داخل المؤسسة. وثانيًا لأنه يُنظر إلى استخدام العلامات التجارية- التحليق فوق الرادار- على أنه يحد من حرية المؤسسة وزيادة الكشف عن إخفاق محتمل.

تحديد الجماهير المستهدفة الرئيسة

مع تركيز المؤسسة على المعرفة بوصفها منتجًا أساسيًا، يزداد الإلحاح على السؤال عن أهمية المعرفة التي تنتجها، وكيفية نشر هذه المعرفة. فالسؤال عمن قد يصغي إلى تلك المعرفة، وكيف يمكننا الوصول إليه، وما احتياجاته، هي الأسئلة الأساسية؛ وقد أدت إلى مزيد من الأبحاث، وتدرس المؤسسة حاليًّا مسألة الجماهير المستهدفة الرئيسة. ويشمل الجمهور المستهدف حاليًّا صانعي السياسات والممارسين، وغيرهم من الجهات الممولة من القطاع الخاص والعام، وقادة الفكر في السياسة أو على مستوى الممارسة. وهناك رأي بأن «الطريقة الواعدة لجذب الاهتمام تتمثل في التركيز في قادة الفكر والمولين / مقدمي الموارد».

إلا إن هناك اهتمامًا متصاعدًا في الانخراط في البرامج السياسية، والتعامل مع الحكام ورؤساء البلديات والمشرعين؛ «في محاولة لإغناء الخطاب السياسي بالأفكار ذات الصلة والمصداقية»، لكن لا ينظر إلى العامة على أنهم جمهور أساسي، مع أن من المسلم به أنه قد

يصبح ضروريًا إشراك العامة من أجل التغيير الاجتماعي، وسيكون من الضروري الاتصال بالعامة بوساطة وسائل الإعلام.

تطوير سبل قياس الأداء المناسبة

أدت إضافة أشخاص جدد أكثر نشاطًا وشبابًا إلى المجلس إلى نوع من الاستعجال، ونفاد الصبر، ومزيد من الضغط لقياس الفاعلية، وقد أوضح أحدهم أن: «الاستعجال دون اتخاذ التدابير اللازمة هو مجرد حالة من الذعر»، لكن يجب على تلك الإجراءات أن تكون ملائمة. يدرك أعضاء المجلس أن التغيير يستغرق 10 سنوات أو أكثر، ولكنهم شجعوا على تطوير بطاقة للأداء تضم الأدلة المهمَّة على الفاعلية. ويرى الرئيس التنفيذي للمؤسسة أنها تحرز تقدمًا في تطوير سبل قياس الأداء المناسبة. تضم الأسئلة الشاملة التي تُعرض بموجبها التدابير في كل شهر من كانون الثاني ما يأتي: هل تعمل المواقع (وفق خططها)؟ هل تضفي المواقع الطابع المؤسسي على التغييرات التي تحققها وفق الطريقة التي تجري بها أعمالها؟ هل يستفيد الناس في تلك المواقع منها؟ وهل ننتج بصورة فعالة لمعرفة مفيدة ونروج لها؟

وقد كان أحد تأثيرات تركيز المؤسسة على تحديد وتبادل الأفكار والممارسات الفعالة زيادة الإنفاق على التقويم والتواصل. ومع وجود 48 موظفًا، يدرك المجلس حجم الموظفين والنفقات العامة، لذلك وضع مقاييس لمقارنة عدد موظفي المؤسسة بعددهم في المؤسسات المشابهة من أجل قياس فاعليتهم، «ترتكز مناقشات المجلس باستمرار على ما يحقق النتائج».

النتائج

تشمل نتائج المبادرة الإبداعية التي تبنتها المؤسسة منذ عام 1999م ما يأتي:

1. يبدو أن دراسة التقويم الأولى التي أجريت على مبادرة START قد أدت إلى انتشار استخدامها من قبل قادة وكالة الفنون الحكوميين غير المستفيدين لإطار عمل (القيمة العامة) في تخطيط أولويات الوكالة.

2. أدى نشر مؤسسة راند لدراستها عام 2001م بعنوان إطار جديد لبناء المشاركة في الفنون إلى شحذ الهمم لبناء مشاركة على نطاق واسع من الأنشطة من قبل منظمات الفنون، والوسطاء (وكالات الفنون المحلية والحكومية)، وقادة الفنون.
3. صمت النقاش حول إصلاح التعليم الوطني عن دور مديري المدارس والحاجة إلى تلك الأدوار في التغيير، وقد تحول هذا بحيث أصبحت قضايا القيادة الآن (على طاولة البحث)، على الرغم من أنها لم تصل بعد إلى حد أن تكون على رأس الأولويات.
4. ركز النقاش الوطني حول برامج ما بعد المدرسة على المال (حجم ما يجب إنفاقه) والآثار (سواء أكانت تلك البرامج تنتج درجات اختبار عليا أم لا)؛ وقد أضافت جهود مؤسسة والاس الأخيرة موضوع الطلب- ما يريده الآباء والأمهات والأطفال من برامج ما بعد المدرسة؟- إلى مواضيع النقاش.
5. في عام 2000م إذا ما سألت أحد صانعي سياسات التعليم عن القضايا الكبرى فيما يتعلق بقادة المدارس والقيادة، كانوا سيجيبونك بالحديث عن وجود نقص كبير في مديري المدارس، أما الآن فمن المفترض أن يكون قد اختفى هذا النقص في القيادات، وانتقل الجدل إلى دور القادة في إصلاح التعليم.

التحديات الجارية

والاس- حالها حال كل المؤسسات الإبداعية- هي منظمة في مرحلة التطور، ولا تزال تواجه تحديات كبرى. في رسالة رئيس المؤسسة في عام 2002م حدّدت التحديات الجديدة الآتية:

1. كيف يمكننا العمل بصورة فاعلة مع الممنوحين للمساعدة في إيجاد حلول للمشكلات الاجتماعية الطارئة، وتحقيق التوازن بين الأخطار والعوائد، والمرونة والتركيز؟
2. كيف يمكننا استخدام وسائل متعددة لالتقاط الأفكار والخبرات من الممنوحين وغيرهم بطرائق صحيحة وموثوقة، وتكون أيضًا واضحة لغير المتخصصين؟
3. كيف يمكن أن نكون أفضل في الإصغاء إلى (السوق) حتى لا نفرض الأفكار فرضًا، بل نعمل على تلبية الاحتياجات الحقيقية؟

4. كيف يمكن أن نقيس مصداقية تأثير استثماراتنا، مع التوازن بين الحاجة إلى الأدلة وفهم ذلك، في كثير من الأحيان، قد تتحدى أهم الأشياء القياسات الجاهزة؟
5. وكيف نصبح نحن والمستفيدون وشركاؤنا في البحث أكثر فاعلية في مشاركة ما تعلمناه من خلال الانخراط مع الموجودين في عالم السياسة والممارسة؟

قد يضيف أولئك الموجودون في داخل المؤسسة إلى هذه التحديات جملة من التحديات الأخرى لا تتعلق بمؤسسة والاس وحدها وإنما من المحتمل أن تؤثر في جميع المؤسسات الخيرية الإبداعية الناجحة: كيف يتحقق التوازن بين دور المؤسسة في الترويج للتغيير الاجتماعي مع خضوعه للمساءلة أمام عامة الناس؛ وهو أحد أبرز تحديات المؤسسات التي تتناول المواضيع السياسية، والمشكلات والقضايا الاجتماعية التي أصبحت مسيسة. وتعد مؤسسة روزنبرغ، التي سننتقل إلى الحديث عنها، مثالًا على ذلك.

2. مؤسسة روزينبرغ

«إن كثيرًا مما قيل خلال الأربعين سنة الماضية كان عن أفكار قديمة، وهناك تراجع في العودة إلى أفكار قديمة، ولم تعد الحجة بأنك بحاجة إلى مزيد من المال من أجل أفكار قديمة مقنعة أبدًا».

إن قصة مؤسسة والاس كانت قصة تبنِّي طريقة إبداعية من خلال نقد الذات والتعلم الدائم، وبفعل ذلك تطور دورها من كونها صانع منح تقليديًا، يدعم أهدافًا جليلة، إلى أدائها دور عامل تغيير ومجدد اجتماعي. وعلى غير شاكلة والاس، على أي حال، فإن بعض المؤسسات، مثل مؤسسة روزينبرغ، ولدت مقيدة بالقضايا الاجتماعية الحساسة في وقتها، وبفضل وثيقة التأسيس والرسالة، تتقاسم اهتمامًا وثيقًا في بعض مظاهر العدالة الاجتماعية والسياسية. ولكن كيف يمكن أن تصبح المؤسسات في الولايات المتحدة فاعلة مبدعة في الحقول السياسية والمسيسة، في الوقت الذي تفرض فيه القيود التنظيمية بعض الخطوط الفاصلة بين الأعمال الخيرية والسياسة؟

حقيقة، خافت مؤسسة والاس- شأنها شأن مؤسسات أمريكية عدة- أن تكون أو تبدو متحيزة في اختيارها للمواضيع والأساليب في توليد المعرفة من أجل التغيير الاجتماعي ونشرها، ومع ذلك شعرت المؤسسة أن استقلالها المتبادل عن السوق والدولة وضعها في موقع جيد يمكنها من التصرف بوصفها الوسيط غير المؤدلج والنزيه، وفي تقديم خدمة محايدة بوصفها (حزام نقل) بين مواقع الابتكار المحلية وتلك التي على مستوى الدولة والحلول الوطنية. ومع ذلك ماذا لو كان الموضوع السياسي نفسه متداخلًا في السياسة تداخلًا يبدو معه أنه لم يترك من الأرضية غير المؤدلجة إلا قليلًا، ومن المحتمل أن تواجه محاولات الوساطة ونشر أمناء معارضة شديدة، وربما قد تؤدي إلى تقديم قضايا في المحاكم وصور أخرى من الفعل القانوني؟ وهل الأعمال الخيرية الإبداعية في المجالات السياسية الجوهرية ممكنة؟ وإن كانت الإجابة بنعم، فكيف؟ وحالة مؤسسة روزينبرغ موحية في الإجابة عن هذه الأسئلة.

التاريخ والخلفية

كان ماكس روزينبرغ، رجل أعمال من سان فرانسيسكو، ورجلًا محبًا للأعمال الخيرية، وهو المؤسس الشريك، والرئيس، وصاحب القسم الأكبر من أسهم شركة روزينبرغ وإخوته، وهي شركة تعليب وشحن الفواكه المجففة من كاليفورنيا. وأصبحت الشركة الكبرى من نوعها في العالم، تدير مصانع تغليف ومطاحن في المناطق الزراعية في كاليفورنيا وأوريغون ومكاتب بيع في 65 دولة أجنبية. وعندما توفي ماكس روزينبرغ في عام 1931م، أوصى بأن يقام على معظم مزرعته الضخمة مؤسسة بأهداف خيرية واسعة وتتمتع بحرية واسعة في الطريقة التي تدار بها، وهكذا أُسست مؤسسة روزينبرغ في عام 1935م. ومع نهاية 1936م فتحت المؤسسة الجديدة مكتبًا لها في سان فرانسيسكو، واستأجرت أول فريقها العامل، وبدأت بتقديم المنح. وفي عام 1938م نشرت تقريرها الأول عن أنشطتها، وبدأت بتنويع أعضاء مجلس مديريها. ومع نهاية الحرب العالمية الثانية بدأت المؤسسة العملية التي أدت إلى بيع الشركة وتنويع استثمارات المؤسسة.

للمؤسسة حاليًا (2004م) عشرة أعضاء قيمين، أربع نساء، وخمسة أعضاء من مجموعات الأقليات، ولا ينتمي أي من الأمناء العشرة إلى المتبرع أو شركته، وهي توظف خمسة موظفين.

وفي عام 2003م بلغت أرصدة المؤسسة 59.8 مليون دولار أمريكي، وصرفت 2.7 مليون على هيئة منح.

الرسالة

وضع ماكس روزينبرغ قائمة بأهداف المؤسسة التي يمكن أن تحققها، موجهة بصورة رئيسة نحو العدالة الاجتماعية، وتحسين «ظروف حياة الانسان العامل»، ولكنه أضاف بندًا منح فيه حق التصرف للقيمين. ولم يوضع نمط محدد من قبل لنوع المنح التي على المؤسسة منحها، وكانت أهم التأثيرات في اتجاه المؤسسة هي الاهتمام بمناطق الولاية الزراعية، وسمة وتنوع سكان كاليفورنيا، وتأثير الأحداث القومية ضمن الولاية.

ومنذ البداية أدرك مديرو المؤسسة أن عليهم التركيز على المنح في عدد محدد من المجالات كي يكونوا فاعلين، وهكذا كانت منح المؤسسة المبكرة متركزة على مجالات الصحة العامة، والعلاقات بين المجموعات العرقية، والتعليم، والتخطيط المجتمعي. وفي كل من هذه المجالات، كان للمؤسسة اهتمام خاص في تطبيقات المنح على مناطق كاليفورنيا الريفية والصحة العامة للأطفال في الولاية.

ومع نهاية الحرب العالمية الثانية كانت للمؤسسة أول مراجعة من سلسلة مراجعات لعملها، وخططت لبرنامج المؤسسة في سياق الظروف المتبدلة في حقبة ما بعد الحرب. ومن خلال خبرتها في عقدها الأول، وبعد مشاورات واسعة مع الشخصيات الرائدة في كاليفورنيا، حدد المديرون نقطة تركيز البرنامج، وإستراتيجية منح المنح، والمجال الجغرافي للمؤسسة في عام 1946م. وقرروا التركيز على الصحة، والتعليم، وإعادة تأهيل تجمعات كاليفورنيا السكنية وأطفالها، ومنح لتجديد البرنامج ومشاريع تجريبية. وخلص المديرون أيضًا إلى أنه يجب على

المؤسسة أن تمنح منحًا تغطي ولاية كاليفورنيا برمتها، وقد قادت سياسات 1946م المؤسسة لقرابة 25 عامًا.

وتطورت البرامج على مر السنوات استجابة لمراجعة دائمة للبيئة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الواسعة وأنشطة المؤسسات الأخرى، وشحذ الهمم لتقويم خارجي في المدة الواقعة بين عامي 1955-1957م تركيز المؤسسة على الأطفال والشباب. وفي ستينيات القرن العشرين، وفر الاهتمام بالحقوق المدنية فرصًا متزايدة لمنح منح تتعلق بالحركات الاجتماعية التي تشمل الشباب، وعمال المزارع، والأقليات والنساء.

وغيَّر قانون الإصلاح الضريبي لعام 1969م البيئة المنظمة التي تعمل المؤسسات من خلالها، وأجبر الحجم المتزايد من المقترحات المؤسسة على مراجعة برنامجها وتضييقها. وبعد عام من النقاش الداخلي أسس مديرو المؤسسة أولويات جديدة للبرنامج في عام 1973م، وواصلت هذه الأولويات الإستراتيجية المعتمدة على الابتكار، ولكنها ضيقت نقطة تركيز البرنامج على تطوير الطفولة المبكرة وانخراط الشباب الأكبر سنًّا. وعُدلت سياسات 1973م بخلق برنامج ريفي في عام 1976م، وبرنامج هجرة في عام 1980م، إضافة إلى تركيز متنام على نتائج السياسات العامة في كل برنامج من برامج المؤسسة.

يُشهد للمؤسسة سياستها المؤثرة في العمل نيابة عن المهاجرين والأقليات، وبدأ عمل روزينبرغ على سياسة المهاجرين في نهايات ثمانينيات القرن العشرين، عندما دعمت العمل الأساسي والتعليم العام الذي أدى إلى تمرير قانون الضبط وإصلاح الهجرة الأمريكية the US Immigration Reform and Control Act المعروف اختصارًا (IRCA)، في عام 1986م. وفَّر هذا القانون الفرص لملايين المهاجرين غير المسجلين قانونًا لجعل وضعهم قانونيًّا والبدء بعملية التجنيس ومن خلال شبكة التواصل وإعطاء المنح، ساعدت روزينبرغ على بناء تحالف من المجموعات الأهلية، والكنائس، والموظفين، والاتحادات، أعان المهاجرين على الاستفادة من هذه الفرصة التي لا تتكرر (Siska and Lamb 2003).

وفي تسعينيات القرن العشرين دعمت روزينبرغ معركة قانونية ناجحة لإبطال اقتراح كاليفورنيا رقم 187، الذي يمنع المؤسسات الصحية العامة وموفري التعليم من خدمة المهاجرين غير المسجلين، ولاحقًا دعمت جهدًا يمنع الانسحاب من خدمات الرعاية الصحية، «ومن خلال عملها، كان بمقدور أكثر من 50.000 شخص الحصول على الجنسية الأمريكية وحماية مكتسباتهم من برامج الدعم الحكومية».

وفي عام 2003م كانت روزينبرغ واحدة من ثلاث مؤسسات نالت جائزة بول يلفيساكر التابعة لمجلس المؤسسات الخيرية؛ لانخراطها في السياسة العامة.

البرامج الحالية

وقد صيغت برامج المؤسسة الحالية بعد مراجعة شاملة أخرى جرت في عام 1984-1985م. واعتُمدت أولويات برامج جديدة تركز على السكان المتغيرين في كاليفورنيا، والأحوال الاقتصادية للعائلات ذات الدخل المحدود، والأقليات، وقد مكّن هذان الصنفان من البرامج المؤسسةَ من تخصيص مصادر مهمَّة لتشريع وضع المهاجرين بعد قانون الهجرة لعام 1986م، ودعم مشاريع صممت للحفاظ على توفير السكن في كاليفورنيا. وفي عام 1993م أضافت المؤسسة إصلاح دعم الطفولة بوصفه فئة برامج ثالثة (وانتهى ذلك في عام 2002م). ولدى روزينبرغ حاليًا برنامجان أساسيان باسم السكان المتغيرين في كاليفورنيا، والأمن الاقتصادي للعائلات العاملة.

مبادرة إصلاح دعم الطفولة

منذ عام 1993 إلى 2002م دعمت مؤسسة روزينبرغ مبادرة برنامج صممت لإصلاح نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا، وكان هدف المبادرة تحسين الوضع الاقتصادي للأطفال المنحدرين من عائلات محدودة الدخل من خلال زيادة مخصصات دعم الطفولة، ومنذ ولادتها أكدت المبادرة سياسة المطالبة بتحسين وضع هذا الصنف من الأطفال على المستوى المحلي، والولاية، والمستوى الفيدرالي. وفي السنوات اللاحقة أضافت المؤسسة مكونًا يتعلق بالتواصل، والبحث،

والاجتماع الإستراتيجي للمتلقين للمنح. وبصورة عامة، ضمت المبادرة التي دامت عشر سنوات منحًا على النحو الآتي:

- تنظيم القواعد الشعبية والمناصرة (منحتان لمنظمتين).
- تحليل سياسة الولاية وحملة المناصرة (ثلاث منح لمنظمات).
- تحليل السياسة الفيدرالية وحملة المناصرة (ثلاث منح لمنظمات).
- البحوث (ثلاث منظمات).
- الاتصالات (منظمتان).
- تطوير ضمان دعم الطفولة (أربع منظمات).
- تطوير الإستراتيجية واعتمادها من قبل المنظمة والاتصالات (منظمتان).

وأسهمت مبادرة إصلاح دعم الطفولة في إعادة هيكلة برنامج دعم الطفولة في كاليفورنيا وذلك بتكوين قسم جديد في الولاية، وإعادة تنظيم مسؤوليات دعم الطفولة في مقاطعات الولاية البالغ عددها 58؛ وخلق إطار لمعايير موحدة على مستوى الولاية، وحوافز مالية والمساءلة. وخلال الأعوام 1993ـ2002م زادت المبادرة أيضًا من حجم واتساق صيغة الدفع لدعم الطفولة على مستوى كاليفورنيا، وأسست برنامج أمومة، وقوَّت أدوات الدعم المتوافرة لوكالات دعم الطفولة، ووسعت مساهمة جمع الضرائب والوكالات الأخرى في تطبيق دعم الطفولة.

السكان المتغيرون في كاليفورنيا

يهدف هذا البرنامج إلى دعم الاندماج الكامل اجتماعيًا واقتصاديًا ومدنيًا للمهاجرين والأقليات في المجتمع التعددي، ومنحت الأولوية للمشاريع المصممة لتحقيق التغيير في السياسة الاجتماعية العامة بخصوص دمج المهاجرين من خلال التوظيف، والتمكن من اللغة وحقوق المهاجرين.

وشملت المنح في السنوات الخمس حتى عام 2004م ما يأتي:

- مؤتمـر القانـون الآسـيوي Asian Law Caucus سـان فرانسيسـكو: مشـروع المطالبة بحقوق عمـال الألبسـة والأجـور المنخفضـة المهاجريـن ومـن ضمنهـا التعليـم، والتوعيـة بحقـوق المسـتهلك، ومقدرة البناء، ورفع القضايا في المحاكم، وتطوير السياسـة لتقليص اسـتغلال عمال الألبسـة، وتحسـين ممارسـات العمل في صناعة الألبسـة في كاليفورنيا. (بلغت منحة الدعم في السنة السادسة 85000 دولار أمريكي).
- مؤسسـة كاليفورنيـا للدعـم القانـوني الريفـي California Rural Legal Assistance Foundation سـاكرامنتو: مشـروع العامـل الأجنبـي المؤقت لمراقبـة ودعـم عمـال المـزارع الموسميين في كاليفورنيا، ونشر المعلومات حول توافر العمل، وأوضاع العمل، وبرامج العمال الضيوف المقترحة لراسمي السياسة، والمطالبين بذلك، والعامة من الناس. (بلغت الأموال في السنتين السابعة والثامنة 150.000 دولار أمريكي).
- مركـز التوظيف القانـوني Employment Law Center التابع لجمعية المسـاعدة القانونية، سـان فرانسيسـكو: مشـروع حقوق اللغة للوصول إلى السـكان متعددي اللغات لزيادة الوعي بالتمييـز اللغوي في مكان العمل، والتمثيـل القانوني للعمال الناطقين بالإنجليزية محدودي العدد المطالبين بأجور، ولديهم قضايا قانونية لإقرار أن التمييز المبني على اللغة في الوظيفة هو انتهاك لقوانين الحقوق المدنية الموجودة (بلغت أموال الدعم في العامين الثامن والتاسع 298.000 دولار أمريكي).
- صنـدوق عدالـة عمـال المـزارع Farmworker Justice Fund ـ واشـنطن العاصمة: مشـروع العامـل الزراعـي الضيف للتعليـم، ومراقبة السياسـة، والمطالبة بتحسـين الأجـور وأوضاع العمـل لعمـال المـزارع كلهم؛ وذلك بضمان أن أي برنامج للعامل الضيف في الزراعة يشـمل حمايـة العامـل، وفرصًـا للعاملـين بصـورة مؤقتـة؛ للحصول على عمـل دائم (بلغـت أموال الدعم للعامين التاسع والعاشر 280.000 دولار أمريكي).
- مراقبـة ورشـات العمـل Sweatshop Watch لوس أنجلوس: مركـز عمال الألبسـة لتنظيم المطالبة بتغيير سياسة العمل، وإدارة الحالات والتوعية العامة لتمكين العمال من التخلص من شـروط ورشـات العمل سـيئة الظروف في لوس أنجلوس. (أموال دعم السـنة الثالثة: 50.000 دولار أمريكي).

- المعهد الحضري The Urban Institute واشنطن العاصمة: مشروع الهجرة والوجه المتبدل لكاليفورنيا الريفية لدراسة تأثيرات الهجرة في المناطق الريفية في كاليفورنيا، وآفاق وآليات الدمج الاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين في كاليفورنيا الريفية (بلغت أموال دعم السنتين التاسعة والعاشرة 120,000 دولارًا أمريكيًا).

الأمن الاقتصادي للعائلات العاملة

إن الهدف من وراء هذا البرنامج هو تقوية الوضع الاقتصادي للأسر العاملة، وتضم الأولويات مشاريع مصممة لتحسين الأمن الاقتصادي بزيادة الأجور، وزيادة الدخل المكتسب، ومشاريع مصممة لتحقيق سياسة عامة تشجع على الأعمال الجيدة والأجور الجيدة.

وشملت المنح في السنوات الخمس الأخيرة ما يأتي:

- مشروع موازنة كاليفورنيا، ساكرامنتو: مشروع أجور العيش الكريم للبحث السياسي، والوعي العام لتحسين السياسة العامة التي تتعلق بالعمال الفقراء وعمال الأجور المتدنية في كاليفورنيا، وذلك بتوفير أجر العيش الكريم، وضمان عدم التوظيف، والوصول إلى العناية الصحية، والتدريب المهني، وخلق دخل ائتمان ضريبي على مستوى الولاية. (بلغ دعم السنة السادسة والسابعة 200.000 دولار أمريكي).
- مركز المبادرات السياسية، سان دييغو: أجور العيش الكريم ومشروع التطوير المسؤول للبحث، والتعليم العام، والمطالبة برفع معايير العيش الكريم، وسياسات التطوير الاقتصادية العامة المتساوية في سان دييغو. (بلغ دعم السنة الخامسة 90.000 دولار أمريكي).
- اتحاد المستهلكين في الولايات المتحدة، سان فرانسيسكو: مشروع التحويل الإلكتروني للعلاوات الاجتماعية على مستوى الولاية، الذي يراقب تطور برامج التحويل الإلكتروني لتوزيع قسائم الغذاء، والنقدي في بعض البلديات للناس ذوي الدخل المحدود، ومساعدة المنظمات الشعبية للمساهمة بفاعلية في تصميم أنظمة البلدية لتلبية حاجات المقيمين منخفضي الدخل (بلغ دعم السنة الثالثة 167.000 دولار أمريكي).

- معهد العمل والتوظيف، بيركلي: مؤتمر مراكز العمال ليجتمع فيه قادة من مراكز العمال في كاليفورنيا، والباحثون ومنظمو العمل لتقوية مقدرة المراكز الفردية، وربطها بشبكة من المراكز والإستراتيجيين الآخرين. (بلغ الدعم في السنة الأولى 25.000 دولار أمريكي).
- مشروع العمل للعائلات العاملة، بيركلي: مشروع تنظيم العناية بالطفل لتحريك شبكة من ائتلافات الأسر العاملة تنطوي على العمل والمجموعات السكانية التي تشجع سياسات البلدية والولاية لتحسين الأجور وأوضاع العمل للعاملين في قطاع العناية بالأطفال. (بلغ دعم السنة الثالثة 65.000 دولار أمريكي).
- اتحاد لوس أنجلس للاقتصاد الجديد، ومشروع التطوير المسؤول لتحسين مصداقية الدعم الاقتصادي العام في لوس أنجلس بواسطة البحث والتحليل، والدعم التقني لاتحادات مجموعات العمل، والفهم العام المتزايد للتطور الاقتصادي والفوائد للمجموعة السكانية (بلغ دعم السنة السابعة 50.000 دولار أمريكي).
- الأفعال الإستراتيجية للاقتصاد العادل، لوس أنجلس: مشروع برامج الدعم الحكومية للعمل في قطاع المصارف لزيادة درجة الوصول إلى المصارف والخدمات المصرفية الأساسية عند التجمعات السكنية محدودة الدخل، وتعزيز الكفاية الفردية عند محدودي الدخل غير المتعودين على الخدمات المصرفية الأساسية. (بلغ دعم السنة الثالثة 130.000 دولار أمريكي).

إضافة إلى البرنامجين آنفي الذكر، تعطي مؤسسة روزينبرغ أيضًا منحًا تحت عنوان التشجيع على الأعمال الخيرية، وتتمتع بالتزام طويل المدى في الدفع بالأعمال الخيرية الخاصة قدمًا، وتشجيع الممارسات الفعالة والمسؤولة في هذا المجال. ومن خلال مساهمات العضوية والمنح، تدعم مؤسسة روزينبرغ خدمات عامة متعددة، وخدمات للأعمال الخيرية الخاصة، ونيابة عنها، وأنشطة تشمل برامج منح مشتركة. وتوفر المؤسسة دعمًا عملياتيًا أساسيًا لستة برامج ومجموعات سكانية متقاربة ضمن مجال الأعمال الخيرية، وصندوقي تعاون يديرهما نورثيرن كاليفورنيا غرانتميكرز، وهي جمعية تضم المؤسسات الخيرية. ومنذ عام 1976م، وفرت المؤسسة أيضًا منح دعم أساسية للجنة القومية للأعمال الخيرية المستجيبة.

وقد مولت المؤسسة مشروع مؤسسة غرانت ميكرز المهتمة بالمهاجرين واللاجئين، وهو مشروع نورثيرن كاليفورنيا غرانتميكرز للتشجيع على زيادة الوعي ضمن الأعمال الخيرية بحاجات اللاجئين والمهاجرين، والقضايا السياسية المتعلقة بذلك، ومولت كذلك مشروع محبي الأعمال الخيرية من ذوي الأصول الإسبانية، وهو مشروع قومي يشجع على زيادة الوعي بين مانحي المنح بحاجات التجمعات السكنية من أصول تعود لأمريكيا الوسطى والجنوبية.

محركات المبادرة الإبداعية

في مقابلة صحفية، يعزو رئيس المؤسسة الحالي تبنيها للطريقة الإبداعية إلى عوامل خمسة أساسية:

- (كونها الوحيدة المتوافرة في الميدان) عندما أسست المؤسسة، وذلك كان يعني أنه لم يكن يوجد نموذج مهيمن عن كيفية عمل المؤسسات، وبالوقت نفسه كانت تأتي أعداد كبيرة من المقترحات والأفكار.
- وحقيقة أن المؤسسة بدأت في أثناء الكساد الكبير، ما زاد من درجة الوعي بطبيعة الفقر وجذوره، لا سيما في المناطق الريفية.
- وجود مجلس إدارة متنوع وبعدد من الشخصيات القوية المستعدة للمجازفة.
- وجود مجلس إدارة يتكون من أشخاص لديهم الثقة للتصرف بإبداع، ولا يشعرون أن مكانتهم الشخصية لا يهددها قولهم أو فعلهم ذلك.
- وتوظيف عناصر نشيطة خرجوا للكشف عن المشاريع والظروف، ويمارسون الأعمال الخيرية بوصفها فنًا تفاعليًا.

وتضم العوامل الأخرى

- الحرية، والإذن للتصرف بالطريقة التي تناسب ما تصوره ماكس روزينبرغ للمؤسسة.
- الالتزام المبكر للتكيف مع البيئة الخارجية المتبدلة، ومن ذلك أنشطة المؤسسات الأخرى.

- ممارسة المراجعات الدورية المنتظمة لعمل المؤسسة التي تضم متلقي المنح وأعضاء سابقين في مجلس الإدارة.
- تقبُّل التعقيد: مع وجود التعقيد، كان المجلس مستعدًّا للإصغاء للأفكار والمواضيع المعقدة.

اليوم يبدو أن ما يدفع حركة المؤسسة قدمًا في مقاربتها الإبداعية هو تاريخها وثقافتها من ناحية، واعتراف بأن هناك عجزًا متناميًا في الأفكار بين راسمي السياسة، والممارسين، والمموِلين، من ناحية أخرى. إن معظم الأربعين السنة الماضية كانت حول أفكار قديمة، هناك معدل يتزايد انخفاضًا بالعودة إلى الأفكار القديمة؛ والحجة بأنك بحاجة إلى مزيد من المال لأفكار قديمة لم تعد تقنع أحدًا.

عناصر المبادرة الإبداعية

التزام طويل الأمد

وفق ما توضح قوائم المنح آنفًا فالمؤسسة تعمل على مواضيع وتعطي منحًا على المدى البعيد، غالبًا ما تبقى في موضوع لعشر سنوات، وتمدد انخراطها عند الضرورة.

الحصول على نتيجة

حتى ولو كان البرنامج في البداية مرسومًا على أنه لمدة قصيرة، ستستمر المؤسسة في تمويله حتى تحقيق النتيجة المرجوة؛ فعلى سبيل المثال عدَّ برنامج إصلاح دعم الطفولة بداية على أنه مبادرة لمدة أربع سنوات، وبتكلفة تصل إلى مليوني دولار؛ ولكن انتهى الأمر بأن استمر لأكثر من عشر سنوات وبتكلفة بلغت ستة ملايين دولار. على أي حال ـ كما سنناقش لاحقًا ـ تقر المؤسسة أن هناك معضلات في هذا الأسلوب.

قبول (السياسي)

تعترف المؤسسة أن «كل شيء سياسيٌّ»، وهي بذلك تُعلّق على الطريقة التي تميل فيها مؤسسات عدة للتصرف وكأنه لا يوجد أي شخص في الطرف الآخر، مفترضة أنه «لو عرف الناس الصحيح، فإنهم سيتصرفون بطريقة صحيحة».

التكيف والتعلم

كانت المؤسسة واعية دائمًا للحاجة إلى التكيف مع البيئة الوُسعى، واليوم تستمر في توكيد ذلك: «ضمن كل من برنامجي الأولوية، فإن المواضيع المطروحة وإستراتيجيات البرنامج تراجَع وتعدَّل سنويًا لتأخذ بالحسبان التغيرات في بيئة السياسة العامة، والتغيرات في حاجات السكان، والفرص المنبثقة من التطور الاجتماعي المهم والدائم» (www.rosenbergfdn.org). وتبقى المؤسسة مرنة دائمًا في برامجها وإستراتيجياتها، متكيفة مع التغييرات المحيطة والأوضاع، واستغلال الفرص جزء من الإستراتيجية. وكما سنوضح لاحقًا فإنه حتى الطريقة التي يوضح الموضوع من خلالها قد تكيَّف عندما تصبح المؤسسة أكثر انخراطًا ومعرفة بالموضوع.

ويوفر تحليل المؤسسة مما تعلمته من مبادرة إصلاح دعم الطفولة، تحليلًا مفيدًا لعناصر برنامج إبداعي فعال.

أكدت المبادرة بعض الأشياء التي تعرفها المؤسسة سابقًا:

- أن فاعلية إستراتيجية برنامج تنطوي على منظمات متعددة وأساليب متعددة (تصف المؤسسة نفسها بأنها تحاول استخدام (كل الأدوات المتوافرة لديها)، و(تهاجم الموضوع من كل الجوانب) في كل برامجها).
- الفوائد المحتملة (تضافر الجهود) للتعاون النشط بين المنظمات، والزمن والجهد الذي ينطوي عليه مثل ذلك التعاون ليعمل بسلاسة.
- الحاجة الماسة إلى المرونة في إستراتيجيات البرنامج، للاستفادة من الفرص، ومراجعة التوقعات.

- قيمة المثابرة، والحاجة إلى الحفاظ على التركيز في أهداف البرنامج.
- خطر الالتزام المفرط بالفكرة (مثل ضمان دعم الطفولة).

بالإضافة إلى ذلك تعلمت المؤسسة بعض الدروس الجديدة:

- «إن إستراتيجيات التواصل يمكنها أن تؤدي دورًا مركزيًا في توحيد الحركة، وتعزيز إستراتيجيات أخرى وخلق فرص» (أنجزت المبادرة تطور برنامج تدريجي فقط حتى تشرين الأول من عام 1998م عندما نشرت لوس أنجلس تايمز سلسلة على مدى أسبوع تتفحص تقاريرَ حول أصناف الإخفاق عند نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا).
- يمكن بصعوبة بالغة الحفاظ على التعاون الإستراتيجي بين المستفيدين من المنح، ولكن يمكنه زيادة تأثير البرنامج بصورة كبيرة.
- هناك اهتمام قليل مقلق بالإصلاح الحكومي بين الموظفين المنتخبين، ووسائل الإعلام أو دافعي الضرائب، بغض النظر عن مدى تكلفة البرنامج.
- إن إيقاع إصلاح السياسة المتبعة لا يمكن التنبؤ به (في هذه الحالة ثلاث سنوات من التطور التدريجي، متبوعة بسنتين من تقدم قليل نسبيًا، قبل حدوث سنة من الإصلاح وإعادة البناء الرئيسين، وأربع سنوات من إعادة التنظيم والتنفيذ).

إن تبني موقف قوي حيال سياسة محددة (نظام رعاية الطفولة في كاليفورنيا يخذل الأطفال ويحتاج إلى إصلاح جوهري) يُعرِّض المؤسسة للجدل ولهجوم خصوم الإصلاح المقترح؛ فمن خارج الحكومة، تزداد صعوبة إعادة تأطير البرنامج مفاهيميًا (من توكيد استعادة أموال الضرائب المصروفة على الرعاية العامة، إلى تقوية الأمن الاقتصادي للأطفال الذين يعيشون في كنف أحد الأبوين فقط)، وبالاستفادة مما سبق، فلو علمت المؤسسة أن برنامجًا كان متوقعًا الانتهاء منه في أربع سنوات وبتكلفة مليوني دولار، سيمتد إلى عشر سنوات وبتكلفة ستة ملايين دولار، لكانت أقدمت على ما يأتي:

- قوَّت القاعدة البحثية للجهد (بداية كانت معلومات الأداء من المصادر الحكومية بصورة كاملة، ولكن برهنت بصورة متزايدة أنه لا يمكن الاعتماد عليها، واستخدمتها الحكومة في نهاية المطاف لنزع المصداقية عن مقترحات الإصلاح).
- وسعت من مساهمتها في الإصلاح بتأسيس منظمات قاعدية (بعضها في تجمعات الأقليات بصورة خاصة)، وخلقت تحالفات مع منظمات أخرى مهتمة بالأطفال والعدالة الاقتصادية، وقوت العلاقات مع قانون إبطال الأسرة والقانون القضائي.
- فكرت بإستراتيجية أكثر هجومية قضائيًا (على الرغم من انخراط عديد من المنظمات القانونية المهتمة بالمصلحة العامة فإن المبادرة لا تثمر إلا على القليل من كسب الدعاوى القضائية).
- خصصت مزيدًا من الجهد للتعاون مع المؤسسات الأخرى.
- زادت من الاستثمار المبكر في التواصل.
- أنهت الاستثمار في ضمان دعم الطفولة في وقت أبكر (لم يكن ذلك أساسيًا لإصلاحات النظام الواسعة، وأخفقت في كل اختبار في السوق، وحرفت المصادر عن وجهتها الصحيحة).

وبصورة عامة، تشعر المؤسسة أنها تعلمت بعض الدروس المهمَّة من المبادرة، ومنها:

- تعريف الموضوع أمر مهم: إن إصلاح المؤسسة لدعم الطفولة كان معرفًا بصورة غير مناسبة- واتضح أنه معرف بصورة غير دقيقة- في السنوات الأولى. وبالتركيز على التطوير التدريجي، أهملت المؤسسة المشكلات الجوهرية المتمثلة بالفقر، وعدم الزواج بين الآباء قانونًا، والخدر الإداري.
- قد تكون بعض المواضيع مقاومة لإستراتيجيات المؤسسة: فقد كان تحليل المؤسسة النهائي أن أداء نظام دعم الطفولة في كاليفورنيا لا يمكن تحسينه إلا بإصلاح النظام الإداري، وبالمقارنة بسياسة الإصلاح أو الابتكار فقد يقع الإصلاح الإداري الواسع فوق طاقة تقديم المنح في المؤسسة، وحتى يعتمد تقديم المنح على دعم مهم من عناصر ضمن النظام، فهو

عرضة لمصالح شخصية تتحكم ببيانات الأداء (والمعايير) وتقولب فهم الموضوع بين الرأي العام وراسمي السياسة.

- قد تكون بعض المواضيع غير ناضجة بعد لتدخل المؤسسة: كان منحنى برنامج دعم الطفولة في المؤسسة واحدًا من عدة نجاحات مبكرة تُبعت بعدة سنوات من تقدم بسيط أو لا يُذكر حتى خلقت مقالات لوس أنجلس تايمز زخمًا للإصلاح. ومع أن محرض المقالات هم متلقو المنح من المؤسسة، وكثير من محتوى هذه المقالات قدمه المستفيدون من المنح، بقيت جهود الإصلاح تراوح مكانها حتى خلقت المقالات بيئية مواتية لدعم الإصلاح. (توضح هذه النقطة أهميةَ- لاحظناها في دراسة الحالات- العمل على مواضيع حيث نوافذ السياسة هي مفتوحة من قبل).
- إن نقاط قوة أسلوب المؤسسة تخلق أيضًا نقاط ضعفها: إن نقاط قوة مؤسسة روزينبرغ هي تسامحها مع درجة كبيرة من التعقيد وإرادة التعهد بالتزامات كبيرة وطويلة الأمد نسبيًا حيال موضوع بعينه، وهي- أي نقاط القوة هذه- مقرونة بجهود المؤسسة للعمل بدرجة وثيقة مع المستفيدين من منحها، قد ينتج عنها علاقة تفتقر إلى الموضوعية الفعالة، والمؤسسة إلى حد ما عرضة لخطر أن تصبح أسيرة المستفيدين منها. (وإن لم تستطع المؤسسة تحديد مقاييس خارجية للتقدم، فستبقى المصادر الأساسية للمعلومات والتقييم هي المستفيدون من المنح).

توتر ومعضلات

مثلما هي الحال في قضية مؤسسة والاس، فإن التعلم والتغيرات التراكمية، وحتى الجذري، في تنفيذ البرنامج والتطوير يصبحان ضروريين. إن المشاركة والمشاركة طويلة الأمد في إحداث تغير اجتماعي وسياسي يحمل في طياته عددًا من التحديات يمكنها أن تؤدي بسهولة إلى توتر ومعضلات بين الأجيال؛ ومن هذه المعضلات تحديدًا:

الحفاظ على ثقة مجلس الإدارة بنفسه

يشير رئيس المؤسسة إلى أن المؤسسات «يمكن أن تكون حساسة جدًّا، ولا تكترث كثيرًا بما يقوله بعضهم». في أثناء مبادرة إصلاح دعم الطفولة، أرسل ائتلاف من الآباء ملفًّا حول المؤسسة والأمناء عليها إلى كل عضو في الهيئة التشريعية في الولاية، «ولكن كانت ردة فعل أعضاء مجلس الإدارة القول: «ما مبعث قلقهم هذا إلا لأننا نفعل الشيء الصحيح»، وسبب ردة الفعل هذه هو وجود أعضاء في مجلس الإدارة يتمتعون بثقة عالية بالنفس».

الحفاظ على أعضاء مجلس الإدارة في مواقعهم

«هناك شيئان نحن مدانون بهما لمجلس الإدارة: نافذة على أفكار سابقة لعصرها، ليست مرئية بعد، وبعض الإحساس بالإنجاز، وذلك شيء ينعكس عليهم. يُنجز الأول بجلسات قصيرة معمقة وقراءات أساسية ضرورية تُحضر لأعضاء المجلس. ويحاول الفريق الإداري تنفيذ الثاني «بالعمل على جعل المستفيدين من المنح وعملهم تحت عين أعضاء مجلس الإدارة، وهذا ما يمنح العمل مصداقية»، والمشكلة هي أن كل واحدة من هذه الفرص التعلمية لا تبقى إلا مدة قصيرة «ويريد المجلس الاستمرار ورؤية شيء جديد».

قياس الأداء

يتسبب قياس الأداء على المقاييس طويلة الأمد التي تنطوي عليها منح المؤسسة، بمواجهة تحديات، ويُعدُّ تحديد قياسات الأداء المؤقتة، والقدرة على الحكم فيما إذا وجد أي تحسن في الاتجاه الصحيح، تعدُّ صعبة للغاية، وكما هو الحال في قضية والاس فإن تقويم الأداء يعد وظيفة تربوية وليست رقابية.

تكاليف التعاون

ومع أن المؤسسة - كما ناقشنا آنفًا - مقتنعة بقيمة التعاون، إلا أن هناك تكاليفَ أيضًا، وإحدى التكاليف هي تكلفة الحفاظ على علاقة تعاونية و(تغذيتها)، ومنها أيضًا عدم التأكد ممن قام بشيء ما: «هل يحظى كل واحد منكم بخمس السمعة، أو كل واحد يحظى بالسمعة كلها؟ ولو حظي كل واحد بكل السمعة، عندها سنكون كلنا سعداء رزينين؛ ولكن قد يعود ذلك عليك بالألم».

تكاليف الإستراتيجيات المتعددة

مرة أخرى، ليس لدى المؤسسة أي شكوك في أن معالجة الموضوع من عدة اتجاهات بأدوات مختلفة ومتعددة هي إستراتيجية صائبة، ولكن المشكلة هي أن الإستراتيجيات المتعددة قد تصطدم مع ببعضها، وتزيد التكلفة أيضًا.

تعريف الوضع

إن أهمية تعريف الوضع نوقشت آنفًا عند الحديث عن برنامج إصلاح دعم الطفولة، وبمعزل عن صعوبة الحصول على تعريف صحيح للموضوع في بداية البرنامج، قبل أن تلم بكل تعقيدات الموضوع وخفاياه، هناك معضلات أخرى؛ منها أنه في الوقت الذي تكون فيه معظم المواضيع معقدة، هناك رغبة في ترتيب (أشياء منفصلة بصورة واحدة خاصة بها)، «ويمكن أن يؤدي تحديد المشكلة بصورة أضيق إلى إحساس أسرع بالإنجاز، وتخفيف حدة المشكلات المتعلقة بعدم الصبر، وعدم التأكد وقياس الأداء، ولكن قد تكون القرارات الناجحة لحل مشكلة معرفة بصورة ضيقة خداعة؛ لأنه يمكن أن تبقى المشكلات الأساسية والكبرى من دون حل» (في أثناء المقابلة).

زمن ومكان الابتكار

تحاول المؤسسة أن تكون في مقدمة المواضيع سابقة لعصرها، ولكنها تدرك أيضًا أنه من الصعوبة بمكان تحريك موضوع لا يتمتع مسبقًا ببعض الزخم؛ نافذة فتح سياسة معينة. وبمعزل عن فاعلية أن تكون (مبتكرة جدًّا)، فالمؤسسة واعية أيضًا بمشكلة أخلاقية وسياسية للتعامل مع معرفة كم يمكنها أن تسبق الإجماع الموجود. «هل نجازف بوجود المؤسسات إن كنا غريبين جدًّا؟ تعتمد المؤسسات على كرم وفضل الإجماع؛ إننا نستمر في نسيان ذلك».

وتعلمت المؤسسة أيضًا أن بعض المواقف قد تكون مواتية للابتكار أكثر من غيرها من السهل جدًّا أن تكون فعالًا في البداية، في مرحلة التخطيط لإجراء سياسي جديد مما لو حاولت تغيير نظام موجود بكل العوائق التي تمثلها البيروقراطيات والمصالح الموجودة.

سياسة للانسحاب

نادرًا ما تظهر البرامج تقدمًا واضحًا وثابتًا سنة بعد أخرى، وغالبًا ما تكون هناك مكاسب مبكرة متبوعة بفترة من التقدم الصغير البادي للعيان، ومن دون إجراءات قياس للأداء مؤقتة، وإذا ما أخذنا بالحسبان رغبة مجلس الإدارة في رؤية الأشياء منفذة، فيمكن أن يخلق ذلك مشكلات مهمَّة للمؤسسة. ومن الناحية الأخرى، إنها تقبل أن الأشياء تحتاج إلى الوقت وهي تحت ضغط الوقت من متلقي المنح لتمنح (لسنة أخرى على الأقل)؛ ومن الناحية الأخرى، متى يجب على المؤسسة أن توقف خساراتها وتقبل أن البرنامج- بغض النظر عن الأسباب- من غير المحتمل أن ينجح ووفق أي معطيات يكون ذلك؟

استخدام كل ما في جعبة المؤسسة من أدوات

تولي المؤسسة أهمية بالغة لاستخدام كل الأدوات التي بجعبتها، والتواصلُ ورفعُ القضايا في المحاكم هما من أدواتها الأكثر جِدِّية والأكثر فاعلية، على أي حال إن رفع دعاوى في المحاكم يخلق مشكلات على نحو خاص؛ فعلى سبيل المثال مع نهاية 2004م كانت المؤسسة منهمكة في

قضية ضد وول-مارت تتحدى فيها ممارساتها التوظيفية نيابة عن 1.6 مليون امرأة. «هناك بوضوح التكلفة الباهظة، ودرجة تعقيد هذه القضية ومستواها، ولكن هناك أيضًا مواضيع أخرى. في هذه الحالات الكبرى يزداد التعامل بين المحامين تعقيدًا، وهناك موضوع أن مصالح المحامين ومصالح المدعين قد تسير بعضها بعكس بعض. وكذلك فإن تنظيم المجموعة السكانية- وهي أداة أخرى من أدوات المؤسسة- يتسبب في مشكلات مشابهة. هل غرض المنحة هو تقوية المنظمة أو إنجاز نتيجة محددة؟ «تتفق هذه أحيانًا، ولكنها لا تتفق أحيانًا أخرى».

الإنجازات

إضافة إلى الإنجازات التي وثقت آنفًا، ترى المؤسسة نفسها أنها كانت ناجحة في تقوية القطاع ذي الأجور المنخفضة في سوق العمل بتقوية قوانين العمل وتقليص من احتمالية أن يتسبب العمال المهاجرون بفعل تآكل الأجور وبيئة العمل لكل العمال من خلال:

- الحد من مجال قرار المحكمة العليا فيما يتعلق بحقوق مكان العمل وحماية العمال غير المسجلين؛
- إقناع إدارة الرعاية الاجتماعية لتعديل ممارساتها بخصوص التناقضات في أعداد الرعاية الاجتماعية؛ للتقليص من الإنهاء غير الضروري للعمال المهاجرين.
- الحصول على منح ضخمة من الأجور غير المدفوعة والعمل الإضافي للعمال ذوي الأجور المنخفضة والمهاجرين في صناعات عدة، وتوسيع مفهوم مسؤولية الموظف المشتركة بما يتعلق بالممارسات دون المعيارية؛
- زيادة استخدام مبادئ الأجرة النوعية- والعمل أيضًا- في تخصيص المعونات الحكومية للتطوير الاقتصادي.
- وفي تحقيق هدفها المتمثل بالدمج الثقافي والاقتصادي والاجتماعي للمهاجرين، حققت المؤسسة وصولًا متزايدًا إلى الخدمات العامة بما يتعلق بلغة الأقليات في كاليفورنيا.

وخلاصة القول؛ في الوقت الذي كانت فيه المؤسسة ناجحة نجاحًا بيِّنًا في الدفع بالعدالة الاجتماعية وتغيير حياة كثير من الناس للأفضل، فقد كانت واعية للتأثيرات المحتملة لأفعالها في المجتمع المدني والعملية السياسية، «هل نُخِلُّ توازن العملية السياسية المحلية؟ وهل لدى التجمعات السكنية قدرة بطريقة ما على حل مشكلاتها بعد تدخل المؤسسة؟ وكيف وصلنا إلى هناك في المقام الأول، إن الأمر أشبه بلعبة عرض وببعض المشاركين المحظوظين المنتقين لتسلم الجائزة؟ تشير هذه الأسئلة إلى مضامين أوسع للمؤسسة بوصفها لاعبًا سياسيًّا، والتي تُعدُّ مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية في المملكة المتحدة مثالًا آخرَ عنه.

3. اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية

«يدور حولنا إحساس بأنه بإمكاننا فعل شيء ما، ويمكننا فعله لأن لدينا المصادر والإحساس الموحد بالهدف بين الأمناء والطواقم الإدارية؛ الناس والزمن والمال. وماذا تريد أكثر من ذلك؟».

وعلى شاكلة مؤسسة روزينبرغ في كاليفورنيا، فإن اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية، الموجود في يورك بإنجلترا، يتمتع بسمعة الانخراط في مواضيع سياسية مثيرة للجدل في أغلب الأحيان. وتقترح دراسة حديثة لعمل الاتحاد في دعم حملة حرية المعلومات، والحملة الناجحة لدمج الميثاق الأوروبي لحقوق الإنسان في القانون الوطني في المملكة المتحدة، ومنظمة الديموقراطية (التي تهدف لتقوية الديموقراطية والثقافة السياسية في البلد) تقترح أنه كان حقًّا فعالًا في التأثير في الجدل السياسي. وتخلص الدراسة إلى أنه «باستثمار مبلغ زهيد نسبيًّا من المال في المكان الصحيح والزمن الصحيح، أثَّر اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية في الجدل السياسي، خاصة عندما كان حزب العمال منفتحًا تجاه أفكار إصلاحية منذ بداية عقد تسعينيات القرن العشرين وحتى منتصفه. لقد عزز من قدرة أصحاب المنح، وساعدهم على الدفع بالمواضيع إلى قمة الأجندة السياسية، ومكنهم من التأثير في التشريع... إن اتحاد مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية فاعل سياسي مهم» (Davies 2004: 283–84).

ولكن على غير شاكلة مؤسسة روزينبرغ- على أي حال- التي استخدمت برامج محددة وهادفة، والتي تعمل نموذجيًا بواسطة تحريك القاعدة واستخدام النظام القانوني الأمريكي، فإن اتحاد مؤسسات جوزيف راونتري الخيرية يعمل أيضًا على المستوى السياسي الأكبر؛ وهو أقرب إلى العملية الحقيقية من صياغة السياسة، ورسم السياسة، وهذا ما يجعله منظمة سياسية أكبر بصورة ضخمة.

التاريخ والخلفية

تُعدُّ مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية واحدة من المؤسسات الأربعة (واحدة منها ربحية)، التي أسسها جوزيف راونتري (مصنِّع شوكولاتة كويكر) منذ قرن، وهذه المؤسسة الخيرية هي شقيقة مؤسسة جوزيف راونتري الربحية الشهيرة، وهي توزع حاليًا قرابة 5 ملايين جنيه إسترليني سنويًا.

ترى المؤسسة أن الطريقة التي تكسب فيها أموالها تعدُّ جزءًا من رسالتها وعملها، ووفق ما لاحظ أحد الأشخاص فإن «هناك قصة غير مروية عن الطريقة الإبداعية التي نحصل بها على المال لفعل ما نفعله»، إذ إن وقف المؤسسة كله موجود في أسهم تكون جميعها خاضعة لسياستها الأخلاقية، وتُنشر في تقريرها الذي يصدر كل ثلاثة أعوام، ويتلقى القيمون النصح من الخدمة الخيرية في البحث الاستثماري حول الشركات الداخلة في المحافظ الاستثمارية أو تفكر في دخولها، وإذا كانت بعض الصناعات تُستبعد تمامًا (صناعة الأسلحة على سبيل المثال) ؛ فإن القرار يكون -في حالات أخرى- أكثر تعقيدًا، وقد تؤدي مؤشرات تحسين الممارسات أو الملامح الإيجابية الأخرى إلى استثمار في الحالات الحدية المختلف عليها؛ فلو أن شركة من الشركات التي شركة استثمرت فيها المؤسسة أخفقت في تنفيذ معاييرها الأخلاقية؛ فإن المؤسسة تعدُّ تقريرًا يبين للشركة سبب انسحابها، وقد تعلن في بعض الحالات سبب انسحابها للعامة، وفي بعض الحالات تبقى المؤسسة مساهمًا صغيرًا في الشركة؛ لتستمر في الضغط على الشركة من أجل التغيير. أما المعيار الذي تتبعه المؤسسة فهو أن أداء المحفظة يجب أن يكون على الأقل مطابقًا لأداء مؤشر FTSE All Share index، «يبدو أن الأمر يسير سيرًا حسنًا؛ ففي

المرحلة الصعبة من 1999 إلى 2003م، عندما هبط مؤشر FTSE All Share index بمعدل قدره 1.1 نقطة مئوية سنويًا، حققنا معدل نمو مقداره 1.4 نقطة مئوية سنويًا».

يدير المؤسسة 14 قيِّمًا، كلهم أعضاء في الجمعية الدينية للأصدقاء (الكويكرز)، وبالأساس أتى كل الأمناء من عائلة راونتري أو الشركة. وفي السنوات الأخيرة - على أي حال - طورت المؤسسة مجموعة من أساليب التكليف لضمان أن الأمناء يمثلون مجموعة متوازنة ومتنوعة تُستمد من داخل الجمعية الدينية للأصدقاء. وتوظف المؤسسة ستة بدوام كامل، وأربعة بدوام جزئي.

الرسالة

يلقى عملُ المؤسسة الإلهام من اقتباسين أساسيين من جوزيف راونتري: «إن الأعمال الخيرية كما تُمارس عاديًا، وأعمال الوقف الخيرية، والأعمال الخيرية العاطفية، والأعمال الخيرية التي تحل محل العدالة، تخلق كثيرًا من التعاسة التي تحاول مداواتها، ولكنها لا تداوي كل التعاسة التي تخلقها»، ومن مذكرة يوضح فيها مقاصده للمؤسسات الأربع يقول: «إن الحاجة إلى البحث والوصول إلى الأسباب الحقيقية وراء الضعف أو الشر في المجموعة السكنية، بدلًا من مداواة مظاهرها السطحية، هي حاجة أتوقع أنها ستبقى ما بقيت هذه المؤسسات» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 3).

يتمثل هدف المؤسسة الحالي في «إظهار أن مؤسسة مثل مؤسسة راونتري الخيرية - عندما يعمل أعضاء إدارتها وموظفوها يدًا بيد - يمكنها أن تبقى في مقدمة الإبداع والابتكار يمكنها أن تجازف في معالجة المواضيع الصعبة والمثيرة للجدل، ويمكنها أن تمثل تحديًا للوضع القائم....و- تستمر في أن تكون المصدر الرئيس للتغيير الاجتماعي لخلق عالم أكثر عدالة وإنصافًا» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 3).

البرامج الحالية

تصف المؤسسة (عملها الأساسي) بأنها تقدم منحًا للأفراد الذين يتمتعون بالشغف والخبرة، وهي تمول حاليًا في المجالات التالية: السلام، والعدالة العرقية، وإيرلندا، وجنوب إفريقيا، والعملية الديموقراطية، ومسؤولية الشركات، واهتمامات كويكر.

العدالة العرقية

تصف المؤسسة سياستها خلف برنامج العدالة العرقية بالآتي: «يدعم برنامج العدالة العرقية المشاريع والأفراد العاملين لـ: الدفع بمواضيع العدالة العرقية عند راسمي السياسات، وصانعي القرار، وصائغي الرأي؛ وتشجع الأقليات البيضاء والسوداء على المساهمة في تطوير السياسة؛ وتتحدى العنصرية والظلم العرقي، وتشجع على التواصل والتعاون بين المجموعات العرقية المختلفة. وتحاول المؤسسة تشجيع العمل الهادف إلى الدفع بأهدافها في الاتحاد الأوربي إضافة للمملكة المتحدة (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 24).

كانت المؤسسة أحد الممولين الرئيسين للجنة مستقبل بريطانيا متعددة العرقيات، التي نشرت تقريرها (المعروف بتقرير Parekh) في عام 2000م. وقد نُشر في سياق تقرير Macpherson بعد التحقيق في وفاة ستيفن لورنس. إن تقرير اللجنة «أعاد تعريف بريطانيا بوصفها مجتمعًا متعدد الثقافات بطريقة لا يمكن إلغاؤها الآن. ويصف بريطانيا بأنها تجمع من الأفراد وتجمع من التجمعات السكنية، وهي مكان حيث يجب على المتطلبات المتناقضة أن تتعايش معًا أحيانًا» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 24)، وأورد التقرير سلسلة من النصائح العملية للمؤسسات العامة، من ضمنها الهيئات الدينية والحكومة والمدارس.

وقد أُسس برنامج عدالة غرب يوركشاير العرقي في عام 1993م «لمناهضة العنصرية بكل صورها، ولدعم التجمعات السكنية البائسة في غرب يوركشاير، ومن ثم يمكنها المساهمة كليًا في الحياة المدنية والدفع بالعدالة العرقية قدمًا» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 28). وأُسس البرنامج جزئيًا بسبب تحدٍّ للمؤسسة من الناشطين السود الذين

أوضحوا أن اهتمامها بتطوير السياسة القومية لم يكن له أثر إيجابي كبير بالنسبة إلى التجمعات السكنية التي تواجه الظلم والتمييز على المستوى المحلي. ويوصف البرنامج بأنه (فريد بالنسبة إلى المؤسسة).

لدى البرنامج عامل تطوير متفرغ (من بين فريق المؤسسة الوظيفي)، وبالإضافة إلى تقديم المنح، يمكّن البرنامج منظمات المجموعة السكنية من الوصول إلى التدريب والاستشارة، والدعوة لمؤتمرات وندوات ومجموعات العمل حول مواضيع أساسية؛ ثم إنه يطلب القيام ببعض البحوث. وقد أضيف دافع للبرنامج من خلال الاضطرابات التي وقعت في قرى شمال إنجلترا ومدنها في عام 2001م؛ ونمو الأحزاب اليمينية المتطرفة، والاضطهاد المتزايد الذي تعرض له المسلمون بعد أحداث أيلول من عام 2001م. ومن وقت قريب أطلقت المؤسسة مشروعًا جديدًا ضمن البرنامج يجمع الناشطين الأساسيين من غرب يوركشاير للتركيز في مواضيع العدالة العرقية في المنطقة ولتطوير إستراتيجيات عملية لإحداث تحسينات جذرية ودائمة. وكان التفكير خلف إنشاء (مركز البحث الشبكي) هو «أن أفعال المنظمات التي تعمل على مستوى القاعدة هي أساسية للتغيير، ولكن هناك حاجة ماسة إلى استجابات إستراتيجية للظلم العرقي» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 28).

وعلى غير شاكلة عديد من المؤسسات البريطانية، تهتم المؤسسة بصورة كبيرة ببقية أوروبا، حيث إنها ترى العدالة العرقية موضوعًا دوليًا، ومدركة أن مركز التطوير السياسي يتحرك بازدياد نحو مسرح الاتحاد الأوربي. وقد مولت المؤسسة عددًا من المجموعات المتخذة من بروكسل مقرًا لها لإحداث تأثير على جدول التطوير التشريعي في الاتحاد الأوربي بما يتعلق بالهجرة، واللجوء، والدمج. وبالإضافة إلى المنح الأخرى بعنصر أوربي، تمول المؤسسة شبكة العرق في المملكة المتحدة وأوروبا، التي تعمل للرفع من وعي مضامين انضمام المملكة المتحدة للاتحاد الأوروبي في التجمعات السكنية السوداء والأقليات العرقية، ولتحديد اهتماماتهم. ومن قريب، ركزت المؤسسة في تنفيذ المملكة المتحدة لتوجيه العرق الأوربي.

جنوب إفريقيا

انهمكت المؤسسة في أعمال في جنوب إفريقيا لعدة سنوات، ففي ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين دعمت المؤسسة طيفًا من المنظمات التي أسهمت في التحول النهائي إلى الديموقراطية. ومنذ 1994م تحول مركز اهتمام المؤسسة من الحقوق المدنية والسياسية إلى الحقوق الاجتماعية والاقتصادية، وبدأ في عام 2004م برنامج لخمس سنوات للتركيز على منطقة بعينها (كوازولو ناتال)، وللتركيز على الفقر في الأرياف وحل الصراعات، والمؤسسة نفسها هي عضو في جمعية جنوب إفريقيا لتقديم المنح.

شمال إيرلندا وجمهورية إيرلندا

للمؤسسة تاريخ طويل ومميز في إيرلندا الشمالية، وقبل أن تنبثق عملية السلام بوقت طويل، كانت المؤسسة تدعم مبادرات إحلال السلام، وخلال عملية السلام المستمرة دعمت العمل على مواضيع صعبة ومثيرة للجدل؛ مثل السجناء، والمسيرات، والدور الذي قد تؤديه القوات شبه العسكرية في مستقبل مجتمع مؤسس مدنيًا.

وفي ثمانينيات القرن العشرين مولت المؤسسة أول مدرسة اندماجية في إيرلندا الشمالية؛ وفي عام 2002م عرض وزير التربية في الإقليم (شين فين) تقديم الدعم للشبكة القوية المؤلفة من 47 من المدارس المندمجة. وفي الثمانينيات أيضًا ساعدت المؤسسة مجموعة صغيرة من ناشطي حقوق الإنسان لتأسيس لجنة إدارة العدالة، وبعد 21 عامًا كانت هذه اللجنة تنسق ائتلافًا من المنظمات الطوعية العاملة على العدالة وجوانب حقوق الإنسان لقانون شمال إيرلندا لعام 1998م.

وخارج منطقة بيلفاست موَّلت المؤسسة مبادرة دنكرم الثقافية، التي تحاول بناء الثقة ضمن المجموعة البروتستانتية، ومن ثم يمكن أن يكون لها دور أكبر في خلق مجتمع تعددي جديد، وتصل إلى تفاهم حقيقي بين التقاليد المختلفة في إيرلندا الشمالية.

وتوزع المؤسسة منحًا في جمهورية إيرلندا، وقد نشأ هذا البرنامج نتيجة بحثها عن السلام والعدالة في إيرلندا الشمالية، وإدراكها أن القرار حيال الصراع يعتمد على بناء شراكات جديدة بين كل من محوري الشمال والجنوب- والشرق والغرب.

العملية الديموقراطية

تحاول المؤسسة تمويل العمل الذي «يشجع الناس على الأخذ بجدية حقوقهم والتزاماتهم الديموقراطية، وممارستها بطرائق تجعلها واقعية وليست مجرد حقوق نظرية». (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 42) ومنذ تمرير قانون الحقوق الإنسانية تطمح المؤسسة إلى رؤية صور دعمها وهي تُستخدم لدعم الحقوق الإنسانية عند الناس الذين لا يتمتعون بأي مزايا، بدلًا من أولئك المتصلين بغيرهم جيدًا ويعرفون كيف «يستفيدون من النظام» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 42).

ومن الأمثلة عن منحة طويلة الأمد (لأكثر من عشر سنوات) في هذا الصنف مراجعةُ الديموقراطية؛ ففي عام 2002م نشرت المراجعة الديموقراطية تحت حكم بلير التي وفرت مقارنة عن نوعية الديموقراطية والحرية السياسية في المملكة المتحدة، مع مراجعات في عامي 1996م و1999م، وأساليب المراجعة الديموقراطية لقياس الديموقراطية تستخدم بصورة واسعة في الخارج الآن. ومنحة أخرى هي لهيئات المحلفين الخاصة بالمواطنين العاديين المصممة لتوفير نماذج لدمقرطة السياسة المتعلقة بالعلم.

وتعتقد المؤسسة أن أحد أكبر التحديات هو الحس المتزايد بالإقصاء وعدم الرضى عن العملية السياسية التي تشعر بها مجموعات مختلفة من المجموعة السكانية، ومع أن التغيير القومي مثل إصلاح النظام الانتخابي، ومنح مزيد من السلطات لمستويات الحكم الدنيا من قبل سلطات أعلى يقر بها أنها مهمة، إلا أن المؤسسة تعتقد أن التغيير يجب أن يلقى التشجيع من المستوى المحلي، وتدرس الكيفية المثلى لتحقيق ذلك، وطلبت مؤخرًا دراسة تتعلق بواقع الديموقراطية المحلية في بلدتين في شمال إنجلترا.

مسؤولية الشركة

لقد عملت الشركة في هذا المضمار لأكثر من 30 عامًا، مظهرة قدرتها على أن تكون سابقة للرأي العام. هناك عدد قليل من المؤسسات البريطانية التي تولي أولوية لتشجيع الشركات العامة والخاصة لتتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع بصورة جادة. توفر المؤسسة مجموعة متنوعة من المنح للتشجيع على ممارسةٍ أكثرَ مسؤولية في الأعمال التجارية، والعمل على إصلاح قانون الشركة. «تعتقد المؤسسة أن هناك دورًا مستمرًا للأفراد والمنظمات ضمن المجتمع المدني لتوفير مراقبة وتحليل مستقلين حول هذه التطورات، وتعبر عن صور قلق أصحاب المصلحة المهمشين وغير الممثلين بصورة جيدة، وتتصرف بوصفها مصدرًا للأفكار الثورية» (Joseph Rowntree Charitable Trust 2000–02: p. 52). ويمعنى مهم: إن سياستها الاستثمارية الأخلاقية تضيف لشرعيتها في تناولها لمواضيع تتعلق بمسؤولية الشركات.

تطوير إستراتيجية: التحرك نحو أسلوب إبداعي

في عديد من المظاهر تأهلت المؤسسة دائمًا بوصفها مؤسسة إبداعية؛ ففي سنواتها المبكرة، دعمت الدراسات المتعلقة بالفقر التي فتحت آفاقًا جديدة تمامًا على يد ابن المؤسس، سيبوهم راونتري، والتي كانت مؤثرة في خلق دولة الرفاهية (Timmins 1995). وكان تعليم الكبار ودعم التوافقات التعليمية أيضًا جزءًا مهمًّا من عمل مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية المبكر. واستمر انخراط المؤسسة في تمويل قضايا تتعلق بالفقر والرفاهية إلى عقد تسعينيات القرن العشرين، وفي هذه الفترة مولت المؤسسة مجموعة قانون فقر الأطفال، ويُعدُّ ذلك بذاته في ذلك الوقت تخليًا جذريًّا عن الأسلوب العادي عند المنظمات الطوعية، وأحد أوائل الأمثلة عن تمويل المؤسسة لمجموعات تعمل بوضوح لتغيير السياسة. وتقترح أمانتها الحالية أنه في سنواتها الخمسين الثانية، كانت المؤسسة أكثر إبداعية من نصف قرنها الأول.

محركات المبادرة الإبداعية

النضج

يعزو أمين سر المؤسسة الحالي إبداع المؤسسة الأكبر في الخمسين سنة الأخيرة جزئيًّا إلى النضج والتعلم، وبذل الوقت للتأمل والتطوير (ولهذا السبب لديه شكوك عن حكمة الجدل الواسع الحالي ضمن الأعمال الخيرية حول (تقليل) الأعمال الخيرية).

المنافسة الأخوية

من الممكن عزو المرحلة الجديدة من الإبداع عند المؤسسة إلى إدخال قيمين من خارج نطاق العائلة، ولكن سيكون ذلك بمنزلة إفراط في التبسيط. وقد جاء المحفز الأساسي الأكبر للإبداع في ستينيات القرن العشرين عندما أصبحت مؤسسة قرية جوزيف راونتري مؤسسة جوزيف راونتري التذكارية (ولاحقًا مؤسسة جوزيف راونتري). كان هدف مؤسسة قرية جوزيف راونتري الوحيد هو العناية بقرية إيرزويك الجديدة (مخطط جوزيف راونتري لنموذج البناء على أطراف يورك). وبحلول 1959م كان لدى مؤسسة قرية جوزيف راونتري كثيرًا من المال لإنفاقه على ذلك الغرض بعينه. وبعد اكتسابها مخططًا أوسعَ، واسْمًا جديدًا، قررت مؤسسة جوزيف راونتري التذكارية أن تصرف أموالها على أشياء مماثلة لتلك التي فعلتها مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية تقليديًّا. «كان هناك كل ضروب العراك؛ كانوا يسلبوننا دورنا»، ويقال إن هذه الأحداث منحت الأمناء على مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية «الدفعة للتغيير، لفعل ما هو أكثر من مجرد البحث»؛ والتحرك نحو مناطق أخرى.

دماء جديدة

أسهم القيِّمون والأعضاء الجدد من الفِرق الإدارية في إعادة تنشيط المؤسسة، وقد كان جوزيف راونتري حريصًا على أن يُعين القيمون من أكثر الأفراد كفاءة ومناسبة، وبمرور الوقت أدى ذلك إلى التقليل التدريجي من الارتباط بالعائلة، حتى إنه لا يوجد اليوم بين الأمناء أيٌّ من

أفـراد العائلـة. ومن الناحية الأخرى يُنظر إلى الاتصال المستمر مع جمعيـة أصدقاء الكويكرز بوصفه عاملًا مهمًّا في حفاظ المؤسسة على تقدمها الجذري؛ فلا توفر الجمعية جدولًا متدفقًا من الأفراد فحسـب لاختيار الأمناء منه، ولكنها توفر أيضًا معيارًا للقيمة الأساسـية للمؤسسة. وفي ثمانينيـات القـرن العشـرين تمثل عامل مهم آخر في المرحلـة الجديدة من الإبداع في تعيين أمين سـر شـاب للمؤسسـة: «أعطى ذلك المؤسسة قيادة جديدة وطاقة جديدة؛ لأن ذلك هو نوع الشـخص المطلـوب، ولكـن من الواضـح أن الأمناء أرادوا ذلـك ـ أيضًا ـ، ولذلـك من الصعوبة الفصل بين المسألتين».

الحرية الممنوحة من المؤسس

وعلـى امتـداد حيـاة المؤسسـة عملت المذكرة المؤسِّسـة لجوزيـف راونتري بوصفهـا مصدرًا إرشـاديًّا؛ ولكـن ـ كمـا قيـل ـ في العشـرين سـنة الأخـيرة أو نحو ذلـك «ربما أصبحـت مصدرًا لأفكار إبداعية جذرية أكثر مما اعتادت أن تكون عليه». وضع جوزيف بوضوح رؤيته للمؤسسة، ولكنه منح الأمناء أيضًا الإذن الصريح لتكيفها وفقًا للظروف المتغيرة. وتوفر المذكرة إحساس المؤسسـة المستمر بالهدف والشرعية، ويقال إن هذا الإحساس الواضح الذي وفرته المذكرة هو جزء من السبب وراء شعور المؤسسة بأنها حرة في التعلم والتغير المستمرين.

عناصر المبادرة الإبداعية

التنوع ضمن القيم المشتركة

مـن عوامـل الحفاظ علـى الإبداع هو الجمع بـين قاعدة من القيم المشـتركة قوية وتنوع من الأمنـاء وفق شـروط العمر، والجنـس، والاهتمامات والتجربة. والقيمون «مختلفون بعضهم عن بعض بصورة لا تصدق؛ فالكويكرز ليسـوا متشـابهين تمامًا كلهم؛ فقد شـارك أحد الأمنـاء في حملة إغلاق قاعدة غرينهام الجوية العسكرية، في حين يعتقد آخر بأنه يجب عليك فعل الأشياء وفق العملية البرلمانية»، ولكن؛ على التنوع الذي يتسـم به القيمون، فإنهم يتقاسـمون قاعده من

القيم المشتركة تجعلهم أكثر مغامرة، بوصفهم مجموعة لا أفرادًا. إن الأمر يتعلق بالثقة في أعداد أناس متشابهين عقليًا، تمنحهم هدفًا مشتركًا، ورابطة مشتركة، إننا كلنا جميعًا فيها، ومن ثم يمكننا ركوب الأخطار، يتحدث القيمون عن المؤسسة بوصفها عائلة.

الحفاظ على مجلس الإدارة في مجلسه

ينهمك القيمون في كل مراحل عملية تقديم المنح، وإن انخراط (الأمناء) المنتظم في زيارات التقويم تعني أنهم يعرفون ما نفعله. ومن دون ذلك قد يكون أحيانًا من الصعوبة بمكان إقناعهم بالطلبات الأكثر مغامرة- الأشياء الأكثر إثارة للجدل- لأنه في هذه الحالات غالبًا ما تكون الطلبات المكتوبة غير معروضة بالصورة المثلى، «لقد أتت بعض أفضل منحنا من بعض الطلبات الضعيفة نسبيًّا».

شبكة علاقات غنية

يعزى الإبداع المستمر أيضًا إلى شبكات المؤسسة الغنية، فالقيمون والفرق الإدارية نشطون في عدد من المناطق خارج المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال بعض الأمناء يشاركون في السياسات المحلية، ويمثل ذلك أحد المصادر للأفكار حيال العمل المتعلق بصعود اليمين المتطرف، بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد في معظم مناطق برامجها على المعرفة والخبرة للأعضاء المختارين.

العناية بالمؤسسة

تمارس الفرق الإدارية دورًا حاسمًا في خلق شبكات متنوعة والحفاظ عليها، وإشهارها قدر الإمكان، والحفاظ على موقع إلكتروني جيد، وعلى تواصل مع المستفيدين من المنح، وإرسال النشرة المنتظمة، وحضور مناسبات متلقي المنح ومؤتمراتهم. يؤدي نشاط أعضاء الفرق الإدارية في الاجتماع بالمجموعات والتحدث معهم إلى طرح مواضيع وإستراتيجيات جديدة للمؤسسة. وكذلك تجمع الشركة مخزونًا كبيرًا من المعلوات عندما يتصل الناس بالمكتب،

إضافة إلى أن الطلبات هي مصدر للتجديد والتحديث. ولو «حدد القيمون موضوعًا يحتاج حقيقة إلى المعالجة فإنهم يطلبون من الفريق الإداري التدخل واستكشاف ما هو ممكن حياله».

السمعة (بالارتباط)

تعتقد المؤسسة أن سمعتها هي من طرف غير مباشر عنصر آخر في العملية الإبداعية؛ فالناس يأتون بالأفكار للمؤسسة لأن «لنا سمعتنا؛ لدى الناس إحساس بموقعنا، فعلى سبيل المثال اتصلت بنا الجمعية الإسلامية لحقوق الإنسان مؤخرًا لأنهم قالوا: نعلم نوع الأشياء التي تفعلونها». وتعترف المؤسسة أيضًا أن ذلك الجزء من سمعتها يأتي من اسم راونتري، ومن الخلط بينه وبين منظمتها الأخت المعروفة بصورة أفضل، مؤسسة جوزيف راونتري بحثية الاتجاه. «يمكن أن يكون هذا الخلط محبطًا لكلا الجانبين، ولكن ربما نربح من الربط أكثر مما نخسر»، يمكن أن تكون سمعة في الإبداع والتحدي شيئًا سيئًا أحيانًا، بحيث تجلب الانتباه من المنظمين وتؤدي إلى آخرين يصلون لوجهة نظر حول أفكار قبل سماعهم.

سمكة كبيرة مطلعة في برك تمويل صغيرة

يتمثل جزء من إبداع المؤسسة في انخراطها في قضايا لا تعالجها مؤسسات أخرى، أو تعالجها ولكن بعد سنوات عدة؛ فعلى سبيل المثال كانت المؤسسة منهمكة في كل من العدالة العرقية ومسؤولية الشركات لقرابة 30 عامًا، قبل أن تصبح هاتان القضيتان على جدول أعمال المؤسسات الخيرية الأخرى في المملكة المتحدة. وكونها سابقة لاهتمامات المولين الآخرين فهذا يعني أن المؤسسة تسعى لأن تكون مؤثرة بصورة مهمة في الجوانب التي تختار الانخراط فيها، وعندما يدخل المولون الآخرون الحقل، يكون لدى المؤسسة مقدمًا قاعدة معرفية قوية، وسجل مؤسس جيدًا لأعمالها؛ حيث يسهم كل من هذين العاملين في تكوين تأثير لا يتناسب مع المصادر التي تسهم بها المؤسسة.

مشاركة طويلة الأجل

تؤمن المؤسسة بأن تحقيق التغيير عملية بطيئة، ومن ثم فإنها لا تغير أولوياتها كل خمس سنوات أو حتى عشر، ففي عديد من المشاريع التي تمولها استمرت في موقعها لأكثر من 30 سنة على الأقل.

مراجعات دورية

إن المؤسسة واعية تمامًا لأخطار الركود والرضى، ولذلك تقدم مراجعات دورية لعملها، وتعدل السياسات والممارسات وفقًا لذلك. حيث تجتمع كل اللجان أربع مرات سنويًا لمراجعة الأهداف، والمنح، والقضايا الطارئة. وبالإضافة إلى هذه المراجعات الدورية، فالمؤسسة مجبرة - وفق وثيقة تأسيسها - على أن تقوم كل عشر سنوات بمراجعة تبين هل ستستمر أو لا؛ وقد تستخدم هذه المراجعة بوصفها مراجعة لخليط البرامج جميعها، ولكن أُقترح أن المراجعات الدورية هي حقيقة أكثر إفادة.

مسح البيئة المحيطة

تقضي المؤسسة وقتًا طويلاً في مراجعة السياق الأوسع، ومن ضمنه السياق السياسي، وقد تؤدي النقاشات حول السياق الأوسع إلى إعادة تمويل مشاريع أو برنامج إذا ما تغير السياق، أو إلى تحديد مواضيع جديدة؛ مثلاً راجعت المؤسسة مؤخرًا برنامجها في جنوب إفريقيا بهدف إنهائه في سياق سياسي متغير، وبدأت أيضًا استكشاف العمل استجابة لصعود مجموعات الجناح اليميني المتطرف في بعض أنحاء المملكة المتحدة.

الذهاب إلى حيث لم يذهب ممول من قبل

أحد العوامل التي تعزز قرار المؤسسة على المشاركة في برنامج هو عدم مشاركة آخرين فيه: «لا نحتاج إلى المشاركة إن وُجد ممولون آخرون قبلنا. إننا نرى أن دورنا المميز هو أن نكون حيث

يغيب الممولون الآخرون - فإذا كان مقدّم الطلب حاصل على منحة حكومية فسنسأل حينها لماذا يجب أن نكون هناك، ولكن قد تكون هناك استثناءات إستراتيجية». على أي حال عادة ما تجد المؤسسة أن توجهها نحو العدالة الاجتماعية يؤدي بها إلى برامج ليست جذابة لعديد من الممولين الآخرين.

إستراتيجية الانسحاب

عندما يدخل ممولون آخرون المجال، أو تتغير سياسة البيئة، فقد يمثل ذلك سببًا لانسحاب المؤسسة؛ فعلى سبيل المثال لدى المؤسسة برامج مهمّة لتطوير التعليم، ولكنها أنهتها عندما أصبحت البرامج الحكومية ووكالات المساعدة الدولية الكبيرة أكثر نشاطًا، وبصورة مشابهة أنهت المؤسسة في عام 2001م برنامجها المتعلق بالفقر والعدالة الاقتصادية لأن ممولين آخرين كبارًا كانوا يضخون مبالغ ضخمة من المال، ولم تعد الطلبات الجيدة تفي بالغرض، وكان ذلك قرارًا مؤلمًا على نحو خاص لأن برنامج الفقر والعدالة الاقتصادية كان جزءًا مهمًا من تاريخ المؤسسة وتقاليدها. وإن طول المدة التي تنوي المؤسسة البقاء فيها في مناطق البرنامج تجعل موضوع البقاء صعبًا بصورة خاصة.

التبني الدائم

ومع أن المؤسسة تميل إلى الحفاظ على مشاركتها لعقود عدة فهذا لا يعني أن البرامج ثابتة؛ فالبرامج تعاد صياغتها باستمرار، وفي بعض الحالات يحدث ذلك عندما تعيد بعض المنظمات الأساسية المستفيدة صياغة نفسها بتغير المواضيع. وفي حالات أخرى يشير السياق المتغير إلى حاجة إلى مراجعة أكثر جوهرية؛ فعلى سبيل المثال كانت المؤسسة نشطة في جنوب إفريقيا لعقود، وقبل 1994م كان للمؤسسة دور واضح يركز في الحقوق المدنية والسياسية، ولكن الآن تتمثل الحقوق الأساسية بالحقوق الاقتصادية الأكثر وسعًا بكثير، ونتيجة لذلك أعادت المؤسسة نقطة تركيز برنامجها في جنوب إفريقيا للسنوات الخمس القادمة، حيث سينتهي البرنامج بنهايتها.

نظرية للتغيير الاجتماعي

واضح أن المؤسسة تعنى بالتغيير الاجتماعي، ولكن هناك نماذج موروثة متنوعة: «أحيانًا، يكون نموذج تطوير سكاني، وأحيانًا يكون (تمويلًا لأفراد لامعين يمكنهم إحداث التغيير)، وفي مجالات السلام والعدالة العرقية عامة تكون نظرية التغيير غير واضحة تمامًا. تعمل العدالة العرقية في الطيف برمته؛ من القاعدة، والحكومة القومية، والاتحاد الأوروبي».

ومع أن التغيير الاجتماعي موضوع حديث طويل، فإن أعضاء الفرق الإدارية لا تتذكر «أن لها نقاشًا كبيرًا حوله»، ولكنهم يرون أنه «ربما كنا نناقشه عندما نقول (لا نعتقد أن هذا المشروع سيفضي إلى أي فرق)، أو أن ذلك ليس على مقياس الزمن الصحيح، ولكنه ينفذ على أساس حالة بحالة فقط». وقد يكون أحد الأسباب وراء تنوع الأساليب- كما اقترح أحدهم- أن لدى الأمناء وجهات نظر مختلفة عن كيفية حدوث التغيير الاجتماعي.

اعتمد برنامج غرب يوركشاير حول العدالة العرقية على فكرة التغيير من القاعدة، ولكن كانت هناك شكوك تحوم حول فاعليته؛ واقتُرح أن البرنامج يحتاج إلى أسلوب بشعبتين: من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل. على أي حال فإن مما يثير الجدل أن هذا الاستعداد للعمل على تنوع من المستويات، من المحلي إلى مستوى الاتحاد الأوروبي، هو ما يسهم في إبداع المؤسسة وفاعليتها في تحقيق التغيير الاجتماعي.

احفر أعمق بقليل وستجد أن لدى المؤسسة نظرية للتغيير يكون فيها للمرونة والبراغماتية دور أساسي، وأحد العوامل الأساسية في هذه النظرية هو أن التغيير الاجتماعي ليس حول العقلانية والمنطق، فعلى سبيل المثال تعتقد المؤسسة- في موضوع الهجرة- أنه لو كان الهدف هو إنتاج نظام لجوء وهجرة عادل وعقلاني، فلن يكون هناك إلا عدد قليل من المشكلات، «ولكن التحدي أعقد من ذلك بكثير؛ إنه عن كيفية توفير نظام عادل لديه فرصة أن يُعتمد ويستمر في سياق الإجحاف الموجود، وهو يُخمر بالصحافة الشعبية، والضغط السياسي الذي يولده، والانعكاس الذي يبدو أنه يجبر السياسيين على الاستجابة بإظهار القسوة إلى حد الوحشية. فالمنطق والعقلانية لا يكفيان لتحقيق ذلك»، (Stephen Pittam, speech to EFC Annual General Assembly, Athens, 31 May 2004: p. 3). تنطوي مواجهة هذا التحدي على أن

تبقى مع المواضيع، وأن تكون مثاليًا وبراغماتيًا ومستغلًا للفرص مباشرة، وممولًا لمنظمات من الداخل والخارج، ومستخدمًا مكانة المؤسسة لجمع الناس معًا أوقات المحن.

حيز للإبداع

تؤكد الفرق الإدارية أهمية المسافة الزمنية الاستجابة الإبداعية؛ فعلى سبيل المثال عندما عرضت الحكومة مشروع قانون إسقاط الحق في الإعانات والحقوق الأخرى عن طالبي اللجوء، وتحويل المشروع بسرعة إلى قانون، طلب القيمون من الفريق الإداري أن يأخذ 50.000 جنيه إسترليني و«انظروا ماذا بوسعكم أن تفعلوا»، ومن خلال عملها مع مجموعة من المنظمات الأخرى، من بينها مجموعات الخدمات، ومجالس اللاجئين، وهيئات الكنائس والمولين الآخرين، خلقت المؤسسة منتدى بديلًا يرأسه قاض متقاعد من المحكمة العليا، لضمان فاعلية الجدل في الحلبة العامة.

تعزو المؤسسة جزءًا من فاعليتها إلى حقيقة أن لديها أقل مستوى من البيروقراطية؛ إذ يُبذل معظم الجهد في تحديد أي المجموعات يجب تمويلها، ومن ثم بناء علاقات معها. ويحدث التقويم الأساسي في مرحلة تقديم الطلب: «إذا اعتقدنا أنه سيؤدي إلى فرق فعندها سنمنحهم الحيز والحرية لفعل ذلك، نمنح المنحة ونثق بالأفراد بأنهم سيقومون بالعمل المطلوب».

تهدف المؤسسة إلى «خلق شراكة مع أولئك المولين والمجموعات المحررة لتجازف وتتبع رؤيتها بدلًا من القفز من خلال أطواق إبداعنا»، ولكن في الوقت نفسه ترى المؤسسة دورها بوصفها «صديقًا ناقدًا» للمستفيدين من المنح، وتساعدهم على صقل الإستراتيجية، والبقاء على الهدف، وتقويم تأثير عملهم.

ويأتي الحيز الأعظم للإبداع من الطريقة التي تُخصص من خلالها الميزانيات وتدار؛ فعلى مستوى البرامج والمنح «لو قررنا أننا نرغب في أن يحدث شيء، عندها نفعل ما يضمن حدوثه، حتى لو عنى ذلك تغيير بنود الميزانيات»، وعلى مستوى المؤسسة طُورت صيغة عن دخل مستدام تخفف من حدة ارتفاعات وانخفاضات الأسواق خلال مدة طويلة، وتمكّن المؤسسة من

التخطيط لنمو ثابت من الصرف، وكما علق أحد الإداريين: «إننا محظوظون جدًّا؛ لأنه ليس علينا أن نقلق حيال المال».

المرونة ضمن القيم الأساسية

وقيل أيضًا إن الحفاظ على الإبداع كان بسبب أن الافتقار إلى تعاريف صارمة لمناطق البرامج سمح بنشوء مواضيع جديدة عن البرامج الموجودة؛ «إننا نركز على القيم الجوهرية بدلًا من حدود البرنامج، وذلك مكمن قوتنا». ولأن المؤسسة تنزع إلى امتلاك علاقات طويلة الأمد مع المستفيدين من منحها، فقد تستمر بالتمويل عند إعادة تعريف موضوع أو يتطور إلى طور جديد، هذا كان نمطَ عملها حول حرية المعلومات على مرٍّ عدد من السنين.

حدود المشاركة والتركيز

وتعلقت أسلوب المؤسسة الإبداعية أيضًا بالحدود التي فرضتها نفسها على مناطق التمويل: «فلو كنا نعمل محليًّا في الرفاهية، فسيكون من الصعب جدًّا الحفاظ على درجة الثبات تلك؛ بسبب أن الطاعنين في السن يحتاجون لمن يقومون برعايتهم».

قضايا ومضامين

ضمان التنوع

كما لوحظ آنفًا فكل الأمناء هم أعضاء في الجمعية الدينية للأصدقاء، ويعيَّنون بوسائل متنوعة، من ضمنها الإعلان عن ذلك، وتحاول المؤسسة أن يكون العمر والجنس ضمن القائمة القصيرة. وعند التعيين بواسطة الإعلان يُدعى المتقدمون في القائمة القصيرة لإمضاء نهاية الأسبوع في المؤسسة، وتميل معايير الانتقاء إلى التنوع اعتمادًا على حاجات المؤسسة وتوازن مهاراتها الحالية، وبصورة عامة ترغب في أن يكون هناك قيِّم عمره يختلف عن غيره من الأمناء بعقد من الزمن.

يدعى القيمون المحتملون الجدد بداية لـ(حضور) اجتماعات المؤسسة لمدة سنة، يكون بوسعهم خلالها المشاركة في كل جوانب عمل المؤسسة، ويعين الأمناء لمدة أقصاها ثلاثون سنة، ويعمر أقصاه سبعون سنة. خدم الأمناء الأساسيون كلهم 30 سنة كاملة، ولكن الآن، ولأسباب مختلفة، ينخفض مستوى مدة الخدمة. إن ثلث الأمناء الآن في أربعينياتهم، ولكن هناك من هم في خمسيناتهم وستيناتهم، ومن ثم يسهم ذلك في دوران طبيعي للأمناء، ويستقدم التغيير أيضًا من خلال ممارسة إجازات التفرغ للأمناء.

يقرُّ بعض من هم ضمن المؤسسة أن هناك تناقضًا بين الرغبة في الانفتاح والقيود المفروضة على عضوية مجلس إدارة مؤسسة الكويكرز. ويُعدُّ المطلب في أن يكون كل أعضاء مجلس الإدارة من عائلة الكويكرز أمرًا مختلفًا عن الحفاظ على قيم كويكر، التي تُعدُّ بوضوح عنصرًا أساسيًّا في فلسفة المؤسسة ومصدرًا قويًّا للإبداع.

الانفتاح وتلبية حاجات المؤسسة

من المشاهد وجود أن هناك تناقضًا أيضًا بين الإعلان المفتوح وتلبية حاجات المؤسسة؛ ففي الوقت الذي يُعدُّ فيه الإعلان أسلوبًا جيدًا جدًّا للعثور على الأمناء، فإنه لا يُرى بأنه مُرضٍ تمامًا في العثور على أمناء من بيئة معينة، أو بمهارات متخصصة، أو أفراد من مجموعة عمرية أصغر.

مطالب من الأمناء

تعقد المؤسسة آمالًا عريضة على الأمناء، وتضم المعايير العامة للوصول إلى القائمة القصيرة ما يأتي: اهتمام واسع في القضايا القومية والعالمية، والمقدرة على القراءة السريعة، ومهارات التواصل الجيدة، والمقدرة على تخصيص 10 ساعات من كل أسبوع لعمل المؤسسة. وينهمك الأمناء في مناقشة الطلبات والزيارات المستمرة، إضافة إلى رسم السياسة والمراجعة، ونتيجة لذلك «يكون زمن القيِّم نادرًا وسلعة باهظة الثمن»، وعادة يكون الأمناء أعضاء في لجنتين فرعيتين على الأقل، ويصرفون يومًا ونصف يوم في كل من اجتماعات مجلس الإدارة

التي تعقد أربع مرات سنويًا. واستحدثت المؤسسة أخيرًا نمطًا جديدًا من الاجتماعات ربع السنوية تضم ثلاثة اجتماعات للأعمال وواحدًا للتفكير، والتحليل و(الارتباط) بالناس.

الإبداعي مقارنة بالمحافظ- القديم مقارنة بالجديد

ومع أن الأمناء راغبون كثيرًا في أن يكونوا مبدعين في مقاربتهم للمنح، إلا أن هناك إقرارًا أن ثمة نزعة محافظة عندما يتعلق الأمر بالتغيير ضمن المنظمة، ومن المقرَّر أن التزام المؤسسة بالبقاء في البرامج لعقد من الزمن أو أكثر هو أمر قيم، ولكن يخلق ذلك بعض ضروب من التوتر فيما يتعلق بالوقت والمصادر المحتاجة إلى استقدام جوانب جديدة من العمل. وإن ممارسة المؤسسة في التركيز على تقويمها في مرحلة تقديم الطلب، ثم منح المستفيدين مرونة كبيرة ليكونوا مبدعين فيما يقومون به، يرى فيها بعضهم صعوبة في المقدرة على التعلم من تقديم المنح بعد الحدث.

إدارة الانسحاب

انسحبت المؤسسة من عملها المتعلق بالفقر والعدالة الاقتصادية، على الرغم من الألم الذي أحدثه ذلك، على أساس أنها يجب أن تكون مستعدة لخلع جذورها عندما تعني الظروف المتبدلة أنه لم يعد بوسعها أن تكون في أوج فاعليتها، ولكن يبقى الانسحاب من البرامج موضع قلق، والمؤسسة تفحص اليوم كيف «نميز الوقت لاعتماد عمل جديد ونعيد التركيز في برامج ربما أصبحت متعبة أو نتخلى عنها».

قيمة مضافة

تناقش المؤسسة اليوم طرائق يمكن من خلالها إقامة نقاط وصل بين البرامج، والربط بين المواضيع المتداخلة لإضافة قيمة إلى أنشطتها؛ فعلى سبيل المثال تناقش حاليًا طرائق لتركيز برنامجها الديموقراطي المتعلق بالمحاسبة والشفافية، ودمجه ببرنامج المسؤولية المتعلق بالشركات، لأنه توجد بوضوح نقاط وصل بين منطقتي البحث. وتستمتع المؤسسة بالتفكير

في كيفية الاستفادة القصوى من مصادرها، وغالبًا ما تضع المستفيدين في تماس مع آخرين يعملون على مواضيع مماثلة، وترتب أحيانًا لاجتماعات للمستفيدين في منطقة برنامج لمناقشة السياق المتغير أو لاستكشاف الصورة الكبرى.

العمل على الحدود

المؤسسة واعية دائمًا للحاجة إلى أن تبقى ضمن حدود قانون الأعمال الخيرية، وتشعر أن اختصاصها هو أن تكون على الحدود المتغيرة دائمًا لما يُعدُّ عملًا خيريًا. قيل أحيانًا إن ذلك يمثل قيدًا على درجة مجازفة الأمناء، ولكن بصورة رئيسة عُدَّ ذلك توترًا إبداعيًا يجب العمل عليه.

الإشهار/العلامة التجارية

على غير شاكلة أختها المشهورة مؤسسةِ جوزيف راونتري، لا تتبنى المؤسسة نموذجيًا صورة فخمة في كثير من أعمالها؛ فعلى سبيل المثال لا تروج بوضوح كبير وتسم منتوجات أعمالها، وبدلًا عن ذلك فإن نموذج المؤسسة العامل هو تقوية الآخرين- المستفيدين منها- لتحقيق التغيير، وتقويةُ الآخرين مفهوم أساسي في فلسفة المؤسسة الشاملة، ولكن يخلق ذلك بعض التوتر.

لدى المؤسسة الآن موقف متناقض نسبيًا حول وسم منتجاتها؛ فمن ناحية، يقال إنه ليس للمؤسسة علامة تجارية وذلك يعد ميزة: «لا نحاول بناء علامتنا، ومن ثم لن نقلق من تدميرها... وهذا يعني أنه يمكننا المجازفة بصورة أكبر، ويمكننا تمويل طرفي الحجة، أو بإمكاننا تمويل الجانب الذي يقدم الدليل المعقول، وكذلك الملوحين بالأعلام»، ومن ناحية أخرى تدرك المؤسسة أن مؤسسة جوزيف راونتري كانت ناجحة بصورة كبيرة في التأثير في السياسة بسبب قوة وسمها للعمل الذي تموله؛ «نقول إننا لا نشبه ذلك؛ إننا نعمل بصورة أكبر على تقوية الناس؛ إننا نمول ونقوي الناس الآخرين ليتحركوا ويحققوا التغيير».

يرى بعضهم أنه على الرغم من أن المؤسسة تقول إنه ليس عندها علامة تجارية، فإن الحقيقة أن لديها ذلك؛ «نقول إنه ليس لدينا علامة تجارية، ولكن في الواقع لدينا؛ الإبداع هو جزء من علامتنا. يحب القيمون عادة أن يكونوا سباقين، وجزء من علامتنا هو أننا مجازفون ونحب ركوب المغامرات، ولكن لدينا حدود»، وأبدى بعض من جرت مقابلتهم رأيًا أن المؤسسة أضحت أكثر نشاطًا في أخذ مواضيع ودفعها قدمًا باسمها.

أهم وأحدث إنجازات مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية الحديثة

تصف المؤسسة محاولة تحقيق إنجازاتها الأساسية بأنها مهمة غاية في التعقيد؛ «عملنا الأساسي هو إعطاء الآخرين المال لتحقيق التغيير، والمنظمات التي نمولها موجودة في سياق أوسع؛ وإنه من الصعوبة بالنسبة إليهم أيضًا أن يعزوا التغيير مباشرة لتدخلاتهم».

وإذا ما قبلنا هذه التحذيرات فقد يكون ممكنًا القول إن لمؤسسة جوزيف راونتري الخيرية دورًا صغيرًا في إحداث ما يأتي:

- قانون الحقوق الإنسانية لعام 1998م، وذلك بدعمها للمنظمات الأساسية في مشروع قانون الحقوق المقدم في تجمع الجمعيات المهتمة بذلك، لا سيما مشروع الحقوق الإنسانية في الشركات.
- قانون الكشف بسبب المصلحة العامة لعام 1998م، وذلك بدعمها للقلق العام في أثناء العمل.
- قانون حرية المعلومات لعام 2000م وذلك بدعمها لحملة حرية المعلومات.
- تمول المؤسسة حاليًا أفرادًا ومنظمات منهمكة في القوة الرئيسة العاملة مع الحكومة لخلق مفوضية للمساواة وحقوق الإنسان.

هذه المبادرات قابلة للقياس بقدر ما استقدم من التشريع أو ما أنشئ من الوكالات، إلا أن الأصعب من ذلك مهمة تقويم التأثير في الجوانب الأخرى؛ مثل إيصال الأفكار إلى حلبة النقاشات الأساسية؛ فالفوائد الاقتصادية الإيجابية للهجرة هي موضع نقاش مفتوح الآن، ولكن عندما كانت مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية تمول معهد بحوث السياسة العامة

لدراسة هذه القضايا، كان ذلك وقتها موضوعًا محرمًا. وفكرة الوساطة السكانية مقبولة على نطاق كبير الآن، ولكنها لم تكن كذلك عندما كانت مؤسسة جوزيف راونتري الخيرية تمول مشاريع مبكرة في هذا المضمار، وكذلك فإن تحويل الصراع وبناء السلام هي الآن كلمات في معجم المفردات الأوسع، ولكنها لم تكن كذلك منذ عدة سنوات خلت؛ ربما كان لمؤسسة جوزيف راونتري الخيرية مجرد دور صغير في مساعدة المنظمات على إحداث التغييرات في بيئات كهذه.

هل سكان منطقة غرب يوركشير في موقع أفضل يمكنهم من الانخراط في التغيير المدني بسبب التدخلات التي مولها برنامجنا للعدالة العرقية في غرب يوركشير؟ وإلى أي حد دُعمت عملية السلام في إيرلندا الشمالية بدعم المؤسسة طويل الأمد لبناء مبادرات سلام هناك، غالبًا حيال مواضيع محط جدل ونزاع؟ من المستحيل البتّ، ومع ذلك فإن بعضًا من هذه المبادرات منخفضة المستوى ربما كانت مهمة تمامًا في جعل العالم أكثر عدلًا، ومكانًا أكثر إنصافًا وسلامًا، تمامًا كما هو الحال بالنسبة إلى المكانة الرفيعة للعمل في الجانب التشريعي.

إننا نمول منظمات تعمل على مسارات كل من الجانب الداخلي والخارجي؛ مجموعات تقترح حلولًا جذرية بوصفها جزءًا من الرؤية بعيدة المدى، ومجموعات أخرى تسعى إلى التأثير في سياسة الحكومة قصيرة المدى. إننا نمول مراكز الدراسات والبحوث والمنظمات التي تقوم بحملات حول الموضوع نفسه، وأحيانًا نجمع هذه الخيوط المختلفة معًا لا سيما عندما تبدو هناك نافذة فرصة لخلق التغيير.

أن تكون فاعلًا سياسيًا محاولًا التأثير في الأجندة السياسية فتلك إستراتيجية بعيدة المدى، تحفها الأخطار، وتتطلب حجمًا وقاعدة مصادر محددين، وحيزًا للإبداعية التي يتطلبها برنامج مرن، وإستراتيجيات الانسحاب، ومع ذلك يمكن أن تصبح المؤسسات أيضًا منهمكة في تغيير السياسة من خلال برامج أصغر تستهدف هدفًا بعينه، تضع الأولوية على التعاون والتشابك مع الآخرين، وهذا هو حال مؤسسة كارنيجي في المملكة المتحدة، وهي الحالة الآتية في دراستنا.

4. صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة

«لا يتعلق الإبداع بامتلاك المال؛ بل بالجمع بين الأفكار والأدلة والناس وشبكات العمل والتفكير والتحفيز وما إلى ذلك، بعضها مع بعض».

ومثلما يُعدُّ صندوق جوزيف راونتري الخيري مثالًا عن الصندوق الإبداعي في مجال صناعة السياسة، يُعدُّ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة مثالًا عن المؤسسة الخيرية الصغيرة نسبيًّا من حيث حجم المنحة المالية، وقد استطاعت أن تحقق تغيرًا كبيرًا في السياسة من خلال التركيز وشبكات العمل والمثابرة. يُعدُّ الصندوق مثالًا نموذجيًّا على فكرة أن الخيرية الإبداعية لا ترتبط بالثروات الكبيرة وبفرق العمل الضخمة، وعلى أن الاستخدام الخلَّاق للشراكات ولضروب التعاون المختلفة هو نمط مهم من أنماط المشاركة الخيرية.

الخلفية

يُعدُّ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة، الذي أسسه أندرو كارنيجي في عام 1913م، واحدًا من الصناديق الدولية لعائلة كارنيجي التي تعمل بصورة وثيقة بعضها مع بعض. رأى أندرو كارنيجي أن صندوق المملكة المتحدة الذي يتخذ من مدينة دونفيرملين في أسكتلندا، مسقط رأس كارنيجي، مقرًّا له يجب أن يقوده أمناء يأتون من المملكة المتحدة وإيرلندا، ورأى أيضًا أنه يجب أن تحظى مدينة دونفيرملين بنسبة معينة من هؤلاء الأمناء.

بلغ الدخل الإجمالي للصندوق في عام 2003م رقمًا متواضعًا لم يزد عن 1.4 مليون جنيه إسترليني، وتؤكد التقارير السنوية الأخيرة أن سبب انخفاض دخل الصندوق يعود إلى تدهور سوق الاستثمار، إضافةً إلى تأثيرات سحب أموال الضرائب التي تُعاد في العادة إلى الناس، في الدخل (الذي كان إصلاحًا ماليًّا قامت به حكومة حزب العمال، الذي أضرَّ عن غير قصد بالدخول الاستثمارية للمؤسسة).

يوظف الصندوق أربعة عشر أمينًا تشترط صكوك الصندوق أن يكون 50 بالمئة منهم من مدينة دونفيرملين، ويأتي الباقون من مناطق مختلفة من المملكة المتحدة، ويبلغ عدد النساء بين الأمناء ثلاث نساء.

كانت مهمة الصندوق عند تأسيسه- وما زالت حتى الآن-: «السعي على المصلحة العامة لشعب المملكة المتحدة وإيرلندا بكل المعاني التي تشير إليها كلمة (خيري)، مع الأخذ بالحسبان حقيقة أن الحاجة إلى الأعمال الصالحة الجديدة تبرز بصورة دائمة» (Carnegie United Kingdom Trust 2003: p. 4)، إنها مهمة واسعة ومفتوحة بكل المقاييس، إضافة إلى أنها مهمة نُفذت ولا تزال تُنفذ في سياق الأوضاع المتغيرة، كما سيتبين معنا لاحقًا.

البرامج الحالية

يدعم الصندوقُ البحثَ، وتحليل السياسة العامة، ومبادرات العمل الاجتماعي لعامة الناس. ركز الصندوق في عام 2003م على ثلاثة مجالات رئيسة؛ وهي: تطوير المجتمع الريفي؛ و«الإبداع والخيال اللذين يقويان الابتكارات، لا سيما تلك التي تتجاوز الحدود بين الفن والعلوم والتراث والمجتمع والبيئة»؛ والإشراك الفاعل لشريحة الشباب في عملية صنع القرارات العامة (Carnegie United Kingdom Trust 2003: p. 4). وداخل هذه المجالات الثلاثة يتبنى كثيرٌ من عمل الصندوق الإستراتيجيةَ المتكاملة نوعًا ما التي تجمع بين العمل المبني على المعرفة والمصمَّم للتأثير في السياسة من جهة، وبين ما يشبه ظاهريًا عملية تقديم المنح التقليدية من جهة أخرى.

كانت إحدى المساهمات الرئيسة للصندوق في التسعينيات من القرن الماضي هي (برنامج الجيل الثالث)، الذي صُمم لوضع القضايا المتعلقة بالتقدم في العمر على جدول الأعمال العام. عمل برنامج الجيل الثالث على أربع جبهات رئيسة، وهي: التمييز المبني على أساس العمر، والتوظيف، والتعلم، والخدمات العامة المقدمة للأشخاص المتقدمين بالعمر (صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة، لا يوجد تاريخ). تضمنت العناوين الرئيسة للبرنامج ما يأتي: مناظرة في مجلس اللوردات حول المنشور الرئيس الأول للبرنامج؛ وسلسة من المؤتمرات مع السلطات

المحلية في المملكة المتحدة وإيرلندا؛ وسلسلة من المؤتمرات الوطنية الرئيسة؛ وتعيين الحكومة لمجموعة وزارية تختص بقضايا الأشخاص المسنين، التي طوِّرت لاحقًا لتصبح لجنة حكومية؛ ونشر (وحدة أداء المكتب الحكومي والإبداع) لتقريرٍ عن أعمال الحكومة المعنية بقضية التقدم الفاعل بالعمر بالتعاون مع الصندوق؛ وتعيين (ممثل) للأشخاص الأكبر سنًّا على مستوى الحكومة؛ والتزام الحكومة بإصدار تشريع ضد التمييز المبني على العمر؛ وأخيرًا إنشاء هياكل دائمة للجنة: (حكومة أفضل للأشخاص الأكبر سنًّا).

لن يكون من المبالغة القول إن «الجمع بين البحث الأصلي للصندوق وبين حملاته اللاحقة والتحالفات العديدة التي أُنجزت قد كان له دور مؤثر في لفت النظر إلى قضايا الأشخاص المسنين، وأدى أيضًا إلى وضعها في صدارة قضايا السياسة العامة» (Carnegie United Kingdom Trust 2002).

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو طريقة إبداعية

يشرح الصندوق مقاربته الإبداعية بصورة جزئية في مضماره الواسع جدًّا: «تقديم الفائدة لعامة الناس كلما تقدَّموا، وتلبية الحاجات الجديدة كلما ظهرت...، يمنحك كثيرًا من الفرص»، ولكن يفسح المضمارُ الواسعُ المجال ببساطةٍ أمام المبادرة الإبداعية، التي خطت خطوةً ملموسة إلى الأمام في أوائل التسعينات، تضمنت العوامل المحفزة نحو الأسلوب الإبداعي ما يلي:

دماءٌ جديدةٌ وأرواحٌ طليقةٌ

حفَّز كبير الموظفين التنفيذيين الجديد، إضافة إلى الأمناء، إلى مرحلةٍ جديدة من الإبداع. يُوصف أمناء المملكة المتحدة بأنهم مجموعة من (الأرواح الطليقة)؛ وهم قادمون من بيئات متنوعة، وينخرطون في مجالات وقضايا مختلفة؛ من القطاع التطوعي إلى الأعمال ونقابات التجارة. وعلى الرغم من أن هؤلاء الأمناء قد يُنظر إليهم الآن على أنهم أعضاء من (الأشخاص العظام) و(المحبين للخير)، لم يكن هؤلاء الأمناء غالبًا كذلك قبل عملهم في الصندوق وتميزهم وحصولهم على أوسمة تكريمية. «لدينا تقليد طويل من توظيف الأشخاص

الأكفاء ومن تحديد المواهب»، وتوضحت ريادة الصندوق في قدرته على تحديد المواهب في إشراك باحث كان يبلغ عندئذٍ الثانية والعشرين من عمره، الذي يُعدُّ الآن أحد النجوم الصاعدة في الفكر السياسي وفي صناعة السياسة في المملكة المتحدة. وفي حين أن الصندوق قد خطا خطوات إيجابية في السنوات الأخيرة نحو توسيع التنوع الاثني لمجلس إدارته وأعمارهم، فإنه يدرك أنه ما زال يجب عليه كثير يفعله، لا سيما فيما يتعلق بمسألة التنوع الجنسي.

الاحتكام إلى التاريخ

تضمنت المرحلة الجديدة من الإبداع زيادة نسبة المصادر الواردة إلى مبادرات الصندوق الإستراتيجية والموجهة نحو السياسة، بصورة مميزة عن عملية تقديم المنح المالية التقليدية، وبينما أظهر بعض الأمناء كثيرًا من الحماسة نحو هذا الأمر، انكفأ بعضهم الآخر وكانوا أقل حماسًا. وفي التغلب على المعارضة لهذا الأمر، ربما كانت القدرة على وضع المبادرة الإبداعية داخل تاريخ المؤسسة أمرًا مهمًا. انخرط الصندوق في سنواته الأولى أوائل العشرينيات في عملية تقديم المنح بطريقة فيها كثير من التنوع والإبداع، بمقاييس ذلك الزمان؛ وذلك بتأسيس عيادات للأطفال، وبتشجيع الموسيقيين الجدد والموسيقى. وبالإضافة إلى ذلك، وعلى الرغم من أن كارنيجي معروف في المملكة المتحدة بصورة رئيسة بسبب تقديمه منح المكتبات في كل البلد، بدأ كارنيجي أول صندوق تقاعدي لمدرِّسي المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية، وأسَّس منحة للسلام، وأظهر اهتمامًا بالابتكارات العلمية، ولذلك يمكن القول إن الصندوق منذ تأسيسه أشرك الناس الذين أرادوا إحداث التغيير ولم يقتصر دوره على مساعدة الفقراء فقط.

عناصر المبادرة الإبداعية

ما بعد المال: قيمة الاستقلالية والصوت

بالنظر إلى دخله المالي المتواضع، لن يكون من المفاجئ القول إن الصندوق يرى أن أحد أهم مقومات وجوده هي استقلالية صوته، مشدِّدًا على «أهمية كون الصناديق والمؤسسات الخيرية

قوة مستقلة حقًا تمتلك الحرية للقيام بالتجارب والإبداع». تعطي الاستقلاليةُ الصناديقَ صوتًا أصيلًا بعبارات مصقولة ومؤثرة، صوتًا يمكّنها من التحدث مع الحكومات، ومن أن تكون أرضية حيادية للحوار بين المجموعات التي تمتلك معتقدات ومصالح تؤمن بها بكثير من الحماسة (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 9).

الالتزام طويل الأمد

في برنامجه الرئيس لا يعمل الصندوق بمحدد زمني، بل يمتد عمل الصندوق زمنيًا حتى يتمكن من تحقيق التغيير ومن ثم تثبيته؛ فعلى سبيل المثال امتد عمل (برنامج الجيل الثالث) الذي تولاه الصندوق إلى أحد عشر عامًا.

ركوب الأخطار

للتدليل على فكرة المخاطرة، حكى كبير الأمناء في حينة هذه القصة: «أرسل مركز نيرف في مدينة ديري (خمسةُ موسيقيين عاطلون عن العمل في حينه) طلبًا من اثنتين وأربعين صفحة (نحن نطلب عادة أربع صفحات). اقتعني الاجتماع برئيس المركز أنه إما سيغيّر العالم أو يفشل بكرامة. بعد ست سنوات، رشّح مركز نيرف لنيل جائزة الأوسكار» (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 10). يهدف الصندوق إلى امتلاك حزمة من المنح ذات المستويات المختلفة من المجازفة، «تمكّنك المنح (الاستثمارية الآمنة ومضمونة النتائج) من امتلاك مشاريع فيها قدر أكبر من المجازفة والقليل من التنظيم».

المراجعة الدورية: النظر إلى الداخل والخارج

على الرغم من أن المراجعة الخمسية (التي تجري مرةً كل خمس سنوات) لها تاريخ أطول، فيبدو أن إدخال الصندوق للمراجعة نصف الخمسية قد تصادف زمنيًا مع الطور الجديد من الإبداع. تبحث المراجعة نصف الخمسية في تقدم كل المنح المالية الحالية، وكذلك تبحث فيما يحصل في بيئاتها الواسعة. تركز المراجعة الخمسية على الحوكمة وعلى التوجهات العامة

والأولويات المستقبلية. ويجمع وثائق المراجعات كلٌّ من مجموعة عاملة تتضمن فريق العمل، إضافةً إلى الأمناء والمعنيين الرئيسين بالشأن، وآخرين في هذا المجال، من بينهم مجموعة المقوِّمين الخارجيين.

وجهات نظر متنوعة

تستعين المراجعات دائمًا بشخص من خارج الصندوق ليؤدي دور الميسِّر والمتحدث عن القضايا الأساسية أو المجالات التي ينخرط الصندوق فيها، أو التي لها أصداءٌ في البيئة الواسعة. علق أحد الأشخاص بالقول إن اختيار هؤلاء الأشخاص الخارجيين هو على أساس كونهم أشخاصًا محفزين وذوي وجهات نظر متنوعة، وقد يكون هؤلاء الأشخاص غريبي الأطوار قليلًا.

الحوكمة المفتوح والتشاركي

أدرك الصندوق في مراجعته التي أنجزها في عام 1997م، أنه يجب أن تكون حوكمته أكثر شفافية، و«أكثر تنوُّعًا وأكثر تحديثًا بصورة دائمة» (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 10). لم يعد الصندوق يوظف أمناء عاملين مدى الحياة، ونصف الأمناء يوظَّفون من طريق الإعلانات العامة، وبواسطة هذه الوسائل يسعى الصندوق إلى أن (يبقى على تواصل)، وأن يبقي حوكمته وإبداعه (في تجدد دائم).

النشر

ينشر الصندوق نتائج عمله بصورة واسعة في مجموعة مميزة من المنشورات المؤثرة؛ فعلى سبيل المثال أُشيدَ بمنشور الصندوق المعنون: الحياة والعمل وكسب الرزق في العصر الثالث (1993م) بوصفه مصدرًا موثوقًا للمعلومات، وامتُدِح هذا المنشور لكونه مهَّد لبدء سلسلة طويلة من الأحداث التي تُوِّجت- إضافة إلى أمور أخرى- بقبول الحكومة لمشروع (التوجيه بالمعاملة المتساوية) الصادر عن الاتحاد الأوربي، وبالالتزام بإدخال تشريع التمييز المبني على

العمر في عام 2006م (Carnegie United Kingdom Trust 2002: p. 14). واعتُرف أيضًا بأن المنشورات البحثية المنبثقة عن (مبادرة كارنيجي للشباب) قد صاغت إلى حد كبير أسلوب حكومة حزب العمال لدعم (صوت) شريحة الشباب في عملية صناعة القرار العام (Carnegie United Kingdom Trust 2003).

التقويم والتعلم

يكلف الصندوق من يقوم بعملية تقويم البرامج الأساسية؛ ويحاول أن يدمج عملية التعلم من التقويم في الإستراتيجية وفي الممارسة؛ فعلى سبيل المثال انبثقت (هيئة كارنيجي لتطوير المجتمع الريفي)، التي أُسست عام 2004م، نتيجةً لمراجعة استمرت لعقود من التعلم من المنح المقدمة لتمويل بناء صالات للأنشطة وقاعات للاجتماعات في القرى والمنظمات الريفية الأخرى. وفي المجالات الأخرى، يُعدُّ تقويمُ مشروعٍ ما المحفِّز للتكرار على نطاق أوسع.

إجراء مسح للبيئة: آفاقٌ واسعةٌ

يُلقي الصندوق في أثناء بحثه عن أفكار لتحسين عمله، بشباكه على امتداد واسع (أي يضع في حسبانه كثيرًا من الأشخاص والقضايا)؛ فعلى سبيل المثال كلف الصندوق من وقت قريب من يجري دراسة عن مشاريع مشاركة شريحة الشباب في الولايات المتحدة الأمريكية، وكلف أيضًا من يضطلع بعمل لدراسة فرص ممارسة وسياسة تطوير المجتمع الريفي في أوروبا، وذلك لإسقاط نتائج عمله على المملكة المتحدة وإيرلندا.

أن تكون سابقًا بخطوة واحدة

أظهر الصندوق، في اختياره لمجالات أولوياته، قدرته على العمل مقدَّمًا عن جدول الأعمال الحالي، وهو ما مكَّنه من الانضمام إلى النقاشات المستجدة على أساس مطَّلع؛ فعلى سبيل المثال إن تركيز الصندوق على الشباب، الذي بدأ عام 1996م، هو أمر أُكِّد لاحقًا بتحليل الانتخابات العامة للسنة التالية، التي أظهرت وجود أزمة في الديموقراطية البريطانية تجلت

بالفتور لدى الشباب الناخبين، وخاصة ممن هم دون سن الخامسة والعشرين من العمر. أعطى هذا الأمر نقطةً وسياقًا لتقرير -مبادرة كارنيجي للشباب- في المملكة المتحدة المنشور بعد عدة أسابيع، الذي تتبَّع مسألة فتور الشباب، إضافة إلى رسمه للخطوط العامة للممارسة الجيدة في إشراك شريحة الشباب في عملية صناعة القرار العام، وقد قدم التقرير سلسلة من التوصيات التي تبنتها الحكومة لاحقًا.

وبصورة مشابهة عندما قرر الصندوق التركيز على تطوير المجتمع الريفي، أهملت وسائل الإعلام وصنَّاع القرار والمؤسسات على حدٍّ سواء القضايا التي تخصُّ الريف مقابل التركيز على مشكلات تبدو أكثر إثارة ظاهريًّا تتعلق بالمناطق الريفية، وبعد وقت قصير من ذلك ضرب وباء الحمى القلاعية بريطانيا، وذلك ما أدَّى إلى تركيز جديد على القضايا الريفية.

التكيف والاستشارة

في الحالة المذكورة أعلاه زادت الأحداث اللاحقة، من بينها دخول موارد جديدة إلى الحكومة، والاهتمام الإعلامي المتزايد، من صعوبة القرار في هذا المجال؛ «نحن لم نقفز بذلك الاتجاه، نحن توقفنا لنلتقط أنفاسنا ولنرى كيف تغيرت وأصبحت هياكل التمويل». وفي عام 2003م شرع الصندوق بإجراء مشاورات موسَّعة مع لاعبين أساسيين في برنامج (تطوير المجتمع الريفي)، ومع أشخاص من عامة الناس، ومع قطاعات تطوعية خاصة وأكاديمية. ونتيجة لتلك المشاورات قرر الصندوق أن يطلق (هيئة كارنيجي لتطوير المجتمع الريفي) عام 2004م.

المتابعة حتى التنفيذ: البقاء في المكان وإظهار الدعم

بعد نجاح الصندوق في تغيير شروط المناقشات العامة، وبعد نجاحه في بعض الأحيان في تحقيق التغيير في السياسة والتشريع، لا يتراجع الصندوق مباشرة، بل يستمر في تقاريره وأفكاره لضمان تنفيذ وتثبيت الأفكار؛ ففي مشروع الجيل الثالث على سبيل المثال استمر الصندوق في عمله ست سنوات أخرى بعد أن لقيت أفكاره الرئيسة قبولًا واسعًا، أما في حالات

أخرى فقد يستغرق القبول الواسع للأفكار الجديدة وقتًا أطول من المتوقع، وفي كلتا حالتي الوصول إلى قبول شعبي لأفكار المصرف وضمان تبني وتثبيت هذه الأفكار بصورة مناسبة، فإن «البحث عن أفكار جديدة هو أمرٌ حسن، ولكن عليك أحيانًا أن تتوقف وتظهر دعمك».

العمل على جبهات متعددة

في برامجه الرئيسة مثل برنامج الجيل الثالث ومبادرة كارنيجي للشباب، يعمل الصندوق على جبهات متعددة في الوقت نفسه؛ إذ يعمد إلى إجراء البحث، وتوليد النقاشات، وإنتاج المنشورات، والعمل على الشبكة العنكبوتية في الوقت نفسه؛ فعلى سبيل المثال انخرط برنامج مبادرة كارنيجي للشباب في سلسلة من الدراسات لإنتاج أنشطة تهدف إلى إشراك الشباب الصغار؛ وكذلك انخرط في نطاقٍ من مبادرات الشراكة، من بينها العمل مع (مجلس الزبون الوطني)، التي أثمرت إلقاء الشباب لمحاضرة في 11 شارع داونينغ (مبنى الحكومة البريطانية)؛ وكذلك إجراء مسح وخدمات لاحقة دعمًا لإشراك العمال؛ وإجراء دراسة لإمكانية المشاركة الإلكترونية؛ وحلقة بحث لمولين آخرين حول تقديم المنح لمجموعات يقودها الشباب (Carnegie United Kingdom Trust 2002).

نظمت هيئة كارنيجي لتطوير العمل الريفي في عام 2004م مؤتمرًا رئيسًا للممارسين، وانخرطت في مشاورات جماعية مع ممارسين من عامة الناس، ومع وزراء حكوميين وموظفين مدنيين في المملكة المتحدة وإيرلندا وفي الاتحاد الأوروبي. بدأ المشروع في عام 2005م بستة برامج بحثية رئيسة في المملكة المتحدة وإيرلندا مصمَّمة لإحداث تأثير في السياسة والممارسة، وبصورة تحمل كثيرًا من المعاني، صُمِّم برنامج بحث تطوير المجتمع الريفي منذ البداية ليكون فاعلًا ومحفزًا، حيث يسعى الصندوق إلى إيجاد شركاء وليس للاستجابة لطلبات المنح المفتوحة.

الجمع ما بين المعرفة والعمل

يـرى بعضهـم أن الصنـدوق (يحـاول التفوق على ذاتـه)، ويُعزى هذا الأمـر إلى الجمع بين «بحـث السياسـة الإسـتراتيجية والعمـل على تقـديم المنح لعامة النـاس؛ يُلزم الصندوق نفسـه لمـدة طويلـة، ويبني توصياته اعتمـادًا على البحث؛ ويبدي كذلك اسـتعداده لمبادرة المجازفات». الصندوق «على الدوام أوضح فكرة الجمع بين تقديمه للمنح مع عمل السياسـة، وذلك لتطوير الأفكار والممارسة الجيدة في المجالات التي يعمل فيها». تُصمم عملية تقديم المنح لتعكس وتعزز مبادرات السياسة الإستراتيجية للصندوق، و«تعزز عملية تقديم المنح والمبادرات الإستراتيجية بعضها بعضًا، معززة بذلك من التأثير والتواصل» (Carnegie United Kingdom Trust 2001: p. 7).

العمل من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى

ينبـذ الصنـدوق أي نظريـة واضحـة المعالم للتغيير الاجتماعي على الرغم مـن أنه يوصف دائمًـا بأنـه تقدمـي اجتماعيًـا، «ولكننا إن امتلكنا واحدةً فإنها سـتكون من الأعلى إلى الأسـفل ومن الأسـفل إلى الأعلى»، ومن ناحية أخرى فالنقاش أيضًا قائم على أنه «لو وُجد نمط يتعين على الأمناء اتباعه فهو نقاش مبني على الأدلة».

الانتقال من الصورة الصغيرة إلى الصورة الكبيرة: تركيزٌ على المسببات

قـد تشـدد المراجعات نصف الخمسـية علـى أهمية الحاجـة إلى الانتقال مـن المنح المقدمة لعامـة النـاس إلى برنامج إسـتراتيجي يبحث في الصـورة الكبرى، التي تتضمـن قضايا ترتكز عليهـا الحاجـة إلـى تقديم منح لعامة النـاس؛ وقد يلفـت البرنامجُ النظرَ إلـى مجالات جديدة مـن العمـل أو إلى اختـلال التوازنات الملحوظ في عمل الصندوق؛ فعلى سـبيل المثـال نَبَعَ تركيز الصندوق الأخير على المناطق الريفية بصورة جزئية من الملاحظة الواردة في المراجعة نصف الخمسية التي توضح أن غالبية عمل الصندوق كان في المناطق الريفية عندئذٍ.

الغريزة والدليل

توصف الإبداعية في الصندوق بأنها مزيج من الغريزة والواجب، يحدد الأمناءُ القضايا الجديدةَ التي يعتقدون أن من المحتمل أن تكون مهمة، «في هذه المرحلة يتعلق الأمر بالشجاعة والغريزة، إحساس بمزاج اللحظة»، كان هذا الأمرُ المصدرَ الأول لتركيز الصندوق الرئيس على مشاركة الشباب في عملية صناعة القرار، قبل أن يُظهر تحليلٌ أنماط التصويت في الانتخابات العامة لعام 1997م درجةَ عدم مشاركة شريحة الشباب.

أداء واجبك

يقترح الأمناء طيفًا واسعًا من الأفكار التي- بعد النقاشات- يرتقي عددٌ صغير منها ليكون احتمالات لمشاريع مستقبلية، ويلي ذلك بحث لا يستهان به داخل أروقة الصندوق للنظر إلى القضية بصورة أعمق، وللنظر أيضًا بجزئيات من قبيل: من أيضًا يقوم بالعمل على هذه القضية؟ وما بيئة السياسة؟ وما إلى هنالك، «فليست القضيةُ أن نقول (نعم، هذه فكرة جيدة!)، عليك أن تأخذ الأمور على محمل الجد إذا أردت أن تباشر العمل، ويعني هذا أن تقوم حقًّا بواجبك»، «لن يختار الأمناء القضايا المؤثرة حبًّا بها؛ يجب إنعام النظر مليًّا بالأمر»، ونتيجة لهذه العملية فإن بعض الأفكار قد يُتخلى عنها. تُبحث الأفكار المختارة بتفصيل أكبر قبل أن تبدأ عملية تحديد القضايا والأسئلة الرئيسة.

شبكات غنية منذ البداية

يُنشئ الصندوق ويستعمل شبكات عمل غنية ومتنوعة لتطوير قاعدة معرفته، ولبناء مجموعات الأشخاص الداعمة؛ فعلى سبيل المثال في عمل الصندوق مع كل من الناس الأكبر سنًّا والأصغر سنًّا، تضمنت مرحلة بناء القاعدة الجماهيرية الأولى مؤتمرًا ضم 50 شخصًا مختارين من طيف متنوع واسع من البيئات. يعد المؤتمر قاعدة لإنشاء مجموعة قيادة مؤلفة مرة أخرى من مزيج متنوع من الأشخاص والمصالح، و«يتعلق الأمر منذ البداية بإشراك عدد كبير من الناس معك، الناس الذين يملكون مستويات متنوعة من التأثير في مجالاتهم المختلفة».

وتُعدُّ الشراكات مع الآخرين أحد المكونات الأساسية للإبداع وطريقة لتعزيز المصادر. قد تؤثر لائحةُ الأشخاص وشبكات العمل المكوَّنة نتيجةً لسياسة تقديم المنح أيضًا في المؤتمر ومجموعة القيادة.

بناء المصداقية واستعمال السمعة

«تُبنى المصداقية مع الحكومة ومجال العمل على البحث الجيد والاستشارة والعمل ضمن شبكات، وتوفر المؤسساتُ من هذا النوع وشبكات الأفراد أساسًا لعملية تقديم المنح المؤثرة»، ويُنظر إلى مسألة الاستقلالية على أنها أداة قيِّمة لجمع الناس معًا ولخلق الشراكات؛ «لأننا مستقلون نستطيع أن نكون نقطة التقاء للمصالح المختلفة». إن الإطار الزمني للصندوق وسمعته هي أيضًا أمور مهمَّة لجمع الناس على الطاولة، «لن نكون موجودين -عند أي قضية- لوقت طويل بحيث يجعلنا ذلك مصدر تهديد، ولكن عملنا ليس قصير المدى بحيث يجعله بنظر الناس غير جدير للاشتراك به»، «يأتي الناس لاستشارتنا لأنهم يعلمون بأننا سوف نحصل على نتائج، ولأنهم يعلمون بأنه سيكون هناك منح مالية بالإضافة إلى الأفكار».

التوقيت وانتهاز الفرص

إن لتوقيت إصدار التقارير دورًا في تحقيق التأثير الفعال، «فمن غير المجدي إنتاج تقرير ونشره في الهواء وليس على أرض الواقع، فأنت تريد أن تساعد في دفع جدول الأعمال قُدُمًا إلى الأمام، ولذلك أنت تلحظ بالفعل أهمية التوقيت». ولكن يجب أن يكون توقيت إطلاق التقارير مرنًا إلى حد ما، وعندما لا تلوح أمامك فرص واضحة، «فلا يمكن أن تبقى بانتظار غودو -رمزٌ للشخص المخلص-: يتعيَّن عليك أن تُبقي الزخم قائمًا»، وإن الاستفادة من الأحداث الأخرى والمؤتمرات هي أحد أساليب المحافظة على الزخم، التي قال الأشخاص الخاضعون للمقابلة إن الجميع يستفيد منها.

فتح النوافذ

في عمله الابداعي، يعمل الصندوق ضمن إطار زمني مؤلف من ثلاث سنوات، وحجة وجود هذه الإطارات هي أنه (ليس بمقدورك أن ترى أبعد من ذلك بكثير)، وضمن ذلك الإطار الزمني قد توجد نوافذ سياسة مفتوحة يستطيع الصندوق المساهمة عن طريقها. في برنامج الجيل الثالث لم تَلُح هذه الفرص في البداية، ولكن في مرحلة لاحقة من البرنامج منح مزيجٌ من المصادفة والتخطيط الصندوقَ النوافذ الضرورية. وفي حالة مبادرة كارنيجي للشباب، كان الصندوق على ثقة بأن أنماط التصويت في الانتخاب العام سوف تظهر عزوف شريحة الشباب عن المشاركة؛ وقد امتد التخطيط ثلاثة أسابيع بعد الانتخابات لإطلاق التقرير، عندما كانت أنماط التصويت لا تزال قضية للنقاش.

التكرار وليس الأحداث المسببة للتغيير

على الرغم من أهمية التقارير وتوقيتها، يرى الصندوق أن التقارير هي مجرّد نقطة تغيير في طريق طويلة، أي جزء من عملية أطول بكثير وأوسع من المشاركة والحوار. إن مساهمة الصندوق في النقاشات والسياسات العامة هي عملية متكررة وليست مسببة للتغيير، «وعندما تصل إلى التقرير، يكون كثير من الأفكار مقبولة في الممارسة العامة»، لا يتبع نشرُ الأفكار الاستشارةَ، بل يسير الأمران جنبًا إلى جنب.

فتح الأبواب

إن إحدى الفوائد المتفق عليها لامتلاك مجموعة من الأمناء من خلفيات متنوعة ولكنها مؤثرة هي أنهم «يعرفون كيف تعمل كثير من الأنظمة ـ المختلفة ـ، ويعرفون الباب الذي يجب طرقه والهاتف الذي يجب الاتصال به»، وكما قال أحد الأشخاص: «استعملَ هذا الصندوقُ المؤسسةَ بصورة واعية ليفتح الأبواب»، ولكن وفي الوقت نفسه يقدر الأمناء عاليًا جهود الفريق الرديف والداعم لهم عندما يقومون بطرق الأبواب.

إن للطريقـةِ التـي بنـى الصندوق سـمعته بهـا، وللطريقةِ التي يبنـي بها الصنـدوقُ الحوارَ والمشـاركة بقصـة مـا على مدى مدة مـن الزمن، تأثيرًا أيضًا في قدرته على فتح الأبواب. وفي أحد المعاني المهمة يولِّد النجاحُ نجاحًا؛ فعلى سبيل المثال في برنامج الجيل الثالث كانت هنالك ثلاثة مؤتمرات رئيسة، حضر كُلًّا منها جمهورٌ مؤلف من عدة مئات من الأشخاص؛ أصبح من الصعب تجاهل برنامج الجيل الثالث. وفي المؤتمر الأخير حضر خمسة وزراء الاجتماعات، وهو ما أدى إلى زيادة إضافية في أعداد الحضور، وإلى تأكيد الدعم المتزايد للبرنامج.

قضايا اللغة

يسـتلزم بناء مجموعات الأشخاص الداعمة للتغيير الانتباهَ للتفاصيل، ومن بينها التفاوض على حقول ألغام (اسـتعمال اللغة التي لا تُسـيء لأحد)، وكما شـرح الرئيس التنفيذي السابق: «وجـدتُ أن قسـطًا مـن عملي ينحصـر في الابتعاد عن المصطلحات والأسـاليب اللغوية التي قد تزعج الناس، أو التي قد تسيء إلى أي شخص في أي طرف من أطراف الطيف السياسي. اللغة التـي تتجنب الإسـاءة لأحـد قد تُنفِّر بعض النـاس أو تقلل مـن ثقتهم على الرغم مـن أنهم قد يكونوا موافقين على الفكرة».

قياس الأداء والتقويم: مساحةٌ للتعلم والإبداع

يدعـي بعض النـاس أن الصنـدوق (لا يكترث كثيرًا بقياس الأداء)، قد يطلـب الأمناء من هيئـة خارجيـة تقـويم جـودة تطبيقٍ مـا؛ وقد يسـند الصندوق إلـى هيئة خارجية مهمة دراسـة حالات المشاريع التي دعمتها المنح المالية؛ وقد يكلف الصندوق من يستكشف الدروس المستفادة من مجموعة من المشاريع المشابهة، كما هو عليه الحال في عمله عن المتحف وتقنية المعلومات.

نـادرًا مـا يركز التقويم وقياس الأداء على الفارق الذي أحدثه الصندوق. «ليس بمقدورك أبدًا القول إننا لو لم نقم به لما كان من الممكن له أن يحدث أبدًا»، ولكن هذا لا يعني أن الصندوق لا يمارس التفكير الملي والنقـد الذاتي؛ إذ تلقي المراجعات الخمسـية ونصف الخمسـية نظرة نقدية على إنجازات الصندوق ودوره المستمر في ضوء البيئة المتغيرة.

يهدف التقويم الذي يجري في بداية أي مشروع إلى حد كبير إلى إنشاء الثقة بالناس وبالمنظمة وبالفكرة العامة للمشروع. يتطلب الإبداع المرونةَ لإجراء التعديلات، وكذلك يتطلب دعم الأشخاص والأفكار قبل منحهم المساحة لإظهار إبداعهم. «جزءٌ من أي عملية إبداعية هو دعم الأشخاص ومنحهم الثقة»، والتقويم الذي يجري في أثناء المشروع أو بعده لا يتعلق بـ(المراقبة) والمساءلة قدر تعلقه بتعلم الدروس والتشارك في ذلك التعلم، أو إظهار ما تم تعلمه لخلق بيئة يشعر فيها الناس (الآخرون) بالقدرة على فعل الأشياء.

إستراتيجيات الخروج لإفساح المجال أمام الجديد

كما أن المراجعة نصف الخمسية هي مصدر الأفكار للعمل الجديد، فقد تدق هذه المراجعة ناقوس الخطر أحيانًا لتنذر بنهاية البرامج الحالية، وقد توقف منحة ما لأنها تسير ببطء أو لأن الحكومة وضعت يدها ولم يعد العمل بذي صلة بعد الآن. «إزالة كل الأمور غير الضرورية هو جزء من العملية الإبداعية لإفساح المجال أمام القضايا الجديدة».

لدى الصندوق التزام قوي بأن يكون «مؤسسة تعلم ديناميكية يرغب الناس في العمل فيها وممارسة الأعمال معها». ومنذ تعيين كبير الموظفين التنفيذيين فيه في عام 2003م، أدخل الصندوقُ الالتزامَ القويَّ بالاستثمار في تعلم الفريق والأمناء بوصفه جزءًا لا يتجزأ من تخطيط برنامج عمله.

قضايا ومضامين

كما هو ملاحظ أعلاه يجمع الصندوق بين المبادرة الإبداعية في عدد صغير من البرامج الرئيسة وبين عملية تقديم المنح التقليدية على نطاق واسع، حتى عام 2004م. ربما يخلق تبني أسلوبين للعمل بصورة حتمية بعض التوترات حول ميزانية الموارد وتخصيصها، وقد يرى بعض الأمناء بسهولة أكبر بعض مزايا عملية تقديم المنح التقليدية، في حين قد يكون بعضهم الآخر راغبًا في المجازفة بقبول أفكار العمل الجديدة والمصممة للتأثير في السياسة.

التعلم والقيمة المضافة

إحدى فوائد الجمع بين عملية تقديم المنح بصورة تقليدية وبين المبادرات الإبداعية الإستراتيجية هي فرصة تعلم القيمة المضافة. قد تشدد المنح على الحاجة إلى متابعة القضايا التي ترتكز عليها حاجة وطبيعة منح عامة الناس؛ فعلى سبيل المثال فإن تمويل الصندوق لإنشاء قاعات الأنشطة وصالات المؤتمرات في القرى قد وفر أساسًا مهمًّا لعمله الإبداعي اللاحق في المناطق الريفية. وكما أن المنح قد تكون أساس البرنامج الإستراتيجي، فقد تتبع هذه المنح وتؤثر في المبادرة الإبداعية، مقدِّمة بذلك معلومات قيِّمة عن طريقة عمل القضايا في المستوى المحلي، أو فرصًا للانخراط في (تجارب) عملية على نطاق صغير في طور التغير. يعد نظام تقديم المنح واحدًا من (اختبارات الواقع)، مبقيًا إياه وأفكاره متجذرة في الحياة الواقعية. عمد الصندوق في عام 2004م إلى مراجعة لسياسة تقديمه للمنح، واستنتج أن نمطه المبني على المنح قصيرة الأمد (حتى ثلاث سنوات) والمقدمة على نطاق ضيق قد «عزز اتكالية تمويل المشروع قصير الأمد بين القطاع التطوعي»، ومن خلال غياب نظام جيد للتقويم، لم يكن الصندوق قادرًا على تقويم مساهمة برامج منحه في عمله الإستراتيجي، أو على قياس تأثيره إما من حيث تأثيره في الساحة المحلية أو من حيث قابلية استنساخ عمله على نطاق أوسع. وقد قرر الصندوق، نتيجة لهذه المراجعة، أن يوقف برنامج منح الصندوق التفاعلي ابتداءً من آذار في عام 2005م.

الشرعية وشبكات العمل والمعرفة

قبل عام 2004م وفرت استمراريةُ عملية تقديم المنح جنبًا إلى جنب مع المبادرات الإبداعية، الشرعيةَ وشبكات العمل والمعرفة؛ «نحن نحصل على مصداقية الشارع من المنح التي نقدمها، ومن التواصل مع الناس الذين يلتزمون بالعمل الجاد في مجالاتهم. نحن نمتلك علاقات مع ممارسين جيدين ومتمكنين بالإضافة إلى الأشخاص المبتدئين الجيدين الذين يتكلمون على سجيتهم». وفي عملها المتعلق بالريف- على سبيل المثال- بُنِيت مصداقية وشبكات عمل الصندوق منذ بداية تمويله لقاعات وصالات القرى في العشرينيات وفي وقت

لاحق، وكذلك منذ دعمه لبرامج أكثر شمولية لتطوير المجتمع الريفي. يعتقد الصندوق الآن أن بإمكانه الحصول على الشرعية وشبكات العمل والمعرفة من خلال جودة بحث عمله، ومن خلال أساليب شراكة أكثر فاعلية. ويدرك أن الدروس المستفادة من العمل الاجتماعي لعامة الناس، التي كان تقويمها بفاعلية، يمكن الوصول إليها من خلال عدد من المصادر أوسع بكثير من الأدلة الذاتية والمبنية على قصص قد لا تكون صحيحة، والتي جُمعت في السنوات السابقة من مشاريع مولها الصندوق نفسه. «يضع الصندوق، من خلال الطريقة التي يتبعها لتنفيذ مهماته، ومن خلال خزانات الفكر والبحث العملي، كثيرًا من الأهمية على استعمال طرائق متنوعة لضمان تواصله مع العالم الخارجي واستيعابه له».

اختبارات الواقع

مهما كانت التوترات الناتجة عن الاختلاف في المنظورات بين، على سبيل المثال، الأمناء الوطنيين والأمناء المحليين، يُمكن النظر إلى هذه التوترات أيضًا على أنها نقاط قوة؛ فعلى سبيل المثال يقدم أمناء مدينة دونفيرملين (اختبار واقع) مهمًا، لكن الخطر في هذه الفكرة هو أنك قد تسترسل في الفكرة الحسنة. وجود أشخاص محليين في مجلس الإدارة يعني أن هؤلاء الأشخاص دائمًا يسألون: «نعم، ولكن ما الفارق الذي سوف يحدثه؟».

المحافظة التنظيمية

الانتقال من المنصب الدائم مدى الحياة للأمناء إلى منصب محدد زمنيًا، واعتماد طريقة الإعلان للتوظيف، وتحديد مواصفات محددة للعمل، واعتماد الترشيح لدخول غمار المهنة، كل ما سبق واجه معارضة من داخل الصندوق؛ واحتاج إلى قرابة أربع سنوات حتى الآن لتطبيقه. وعلى كل حال يدرك كل أمناء مجلس الإدارة اليوم الحاجة إلى التنوع في العضوية، وإلى أسلوب أكثر انفتاحًا لتوظيف الأمناء. من المثير للاهتمام أيضًا هو أنه كان لهذا الأسلوب تأثير في التفكير والممارسة داخل صندوق دونفيرملين كارنيجي المحلي، الذي يرشح نصف عضوية صندوق المملكة المتحدة.

(شباب وموهوبون وذوو بشرة سوداء): الأكبر سنًّا، الطبقة الوسطى والمؤثرون؟

على الرغم من أن الصندوق أشرك بصورة وثيقة بعض الأشخاص (الشباب والموهوبين وذوي البشرة السوداء) في حُكم مشروعه وإدارته، فإنه يهيمن على مجلس الإدارة حاليًّا (حتى تاريخ الكتابة) ذوو البشرة البيضاء (أمينان ببشرة سوداء) والذكور (أمينة واحدة أنثى فقط)، وأشخاص من الطبقة الوسطى والأكبر سنًّا (اثنان فقط تحت منتصف الثلاثينات).

من ناحية أولى، يرى بعضهم أن لهذا الأمر بعض الميزات: فأولًا: يُقال إن الأشخاص في مجلس الإدارة يعرفون كيفية إحداث التغيير، ويعرفون أيَّ بابٍ يجب طرقُهُ وكيفية عمل ذلك، وكيفية الدفع بالتشريعات قُدُمًا؛ وثانيًا ثمَّة وجهة نظر تقول إن العمر لا يرتبط كثيرًا بالقدرة على الإبداع؛ «فبعضٌ من الأشخاص الأكبر سنًّا، أو ربما لأنهم على مشارف التقاعد، يحبون كونهم كثيري الانتقاد». ومن ناحية أخرى، على الرغم من القبول بأهمية الانفتاح، فقد أدى الإعلان عن الحاجة إلى أمناءٍ إلى توظيف بعض من هم في أوائل الثلاثينات من العمر أو ممن يوصفون بأنهم (أشخاص سريعو الانزعاج والغضب، ولكنهم ما يزالون بصورة رئيسة من الطبقة الوسطى). يتبنى الصندوق سياسة الإعلان وسياسة البحث عن الخبرات والمواهب، ولكن في نهاية المطاف يخضع جميع المتقدمين لمقابلة عمل.

التكاليف

وفق ما نوقش أعلاه، فعلى الرغم من أن توازن الموارد بين عملية تقديم المنح الإبداعية وتقديم المنح التقليدية يمكن أن يخلق التوترات، فإن تكاليف العمل الإبداعي ليست قضيةً بحد ذاتها؛ لأنه لا يُنظر إليها على أنها نفقات عامة، بل على أنها تكاليف لمشروع مثل أي مشروع آخر.

التخلي عن العمل والأفكار

إن التخلي عن العمل في مجموعات القيادة يمكن أن يخلق التوترات؛ فعلى سبيل المثال بدأ العمل عن الشباب بصورة حسنة، ولكنه سرعان ما أصبح (تائهًا في الفضاء)، وهو ما استدعى إعادة تركيزه تجنبًا للهيمنة على الصندوق بصورة غير متكافئة. «تضمن هذا الأمر توترًا مؤلمًا جدًّا بين الأمناء البالغين والأشخاص المعنيين في لجنة القيادة، كان نقاشًا حقيقيًّا فيه كثير من الألم».

انتظار الموجة

يرى الصندوق أنه «يبحث عن أفكار هذا الزمان» عند تحديده لقضايا العمل الإبداعي، وقد «تعطيك الغريزةُ القدرةَ على أن تكون سابقًا لزمانك بخطوة، ولكن الموجات العاصفة تستغرق أزمانًا مختلفة لاكتساب الزخم وقد تضرب باكرًا أو في وقت متأخر». أحد مضامين هذا الأمر هو أنه ليس من الممكن وضع الخطط المحكمة والجداول الزمنية مقدمًا. «يتعين عليك أن تكون ثاقب البصيرة، ومتحيِّنًا للفرص حيال إطلاق التقارير»، وقد يكون - في بعض القضايا - من الضروري أن تبقى منخرطًا لمدة أكثر من المتوقع. يخلق هذا الأمر صعوبات في التخطيط ووضع الميزانيات؛ فعلى سبيل المثال وصل برنامج الجيل الثالث لكارنيجي أخيرًا إلى نهايته بعد أحد عشر عامًا من الاستثمار، وهي مدة أطول بكثير مما كان متوقعًا في البداية.

الإبداع وغرابة الأطوار

يقبل الصندوق حقيقة أن الخط الفاصل بين الإبداع وغرابة الأطوار هو خيط رفيع جدًّا، ويحلُّ الصندوق التوتر المحتمل هنا عن طريق (إدارة) غرابة الأطوار: «أداء واجبك المنزلي، والحصول على التغذية الراجعة من الآخرين، وتحديد القضايا والطريقة التي يصنع الصندوقُ فيها الفارقَ؛ كلها جزءٌ من تلك العملية»، وقد حدث سابقًا أن أظهر واحد من الأمناء أو أكثر الحماسَ لمتابعة قضية ما أحجم الأمناء الآخرون عن متابعتها. إن متابعة النشاط الجاري

حاليًا في المجال المحدد، والنقاشات مع الآخرين وبصورة حاسمة أكثر، وتحليل الدور الذي يمكن أن يؤديه الصندوق، تضمنُ أن الإبداع يخضع للواقع العملي.

هل نطلق التسميات أم لا

يعمل الصندوق على نظرية أنه للحصول على ردٍّ على المكالمات الهاتفية، ولفتح الأبواب أمام الصندوق، يحتاج الصندوق إلى رأس مال فكري ورأس مال من السمعة، وفي عملية بناء رأس مال السمعة، ما من شك بأن اسم كارنيجي مهم للغاية؛ إذ «يملك اسم كارنيجي مكانة مرموقة تشجع الناسَ على الاشتراك بالعمل معه؛ ولقد كنا موجودين على الساحة لمدة طويلة». تَظهر التوترات من الإحساس بأنه في القطاع التطوعي ثمَّة رأيٌ بأنه يجب على المولين المحافظة على صورة متواضعة أمام الناس، إن كانت موجودةً أساسًا، «ولكننا نودُّ بالفعل أن نروج لعملنا؛ وذلك لكي نشجع الآخرين على إنجاز أعمال تخدم المصلحة العامة. هذا جزء من إدراكنا وبنائنا لذلك»، وفي الواقع فقد أخذ مجلس إدارة الأمناء، ابتداءً من عام 2004م، قرارًا إستراتيجيًّا بتعزيز استخدام اسم كارنيجي اعترافًا بنقطة البيع الفريدة التي تميز الصندوق في المملكة المتحدة عن باقي المؤسسات الخيرية. قِلَّةٌ من المؤسسات تمتلك اسمًا أسطوريًّا واعترافًا عامًّا. وفي خاصية مميزة لهذا الاستعمال الواثق للاسم، يُظهر كبير الموظفين التنفيذيين، بدعم من مجلس الإدارة، حماسًا لتطوير برامج تجعل من الممكن إنجاز شراكات مع بعض من مؤسسات كارنيجي الخيرية الأربع والعشرين في العالم. ومن المثير للسخرية أنه خارج الولايات المتحدة الأمريكية كان العمل الجماعي الدولي لمؤسسات كارنيجي في حده الأدنى.

المحافظة على الاستقلالية

إن نجاح الصندوق في الحصول على الاعتراف به وفي تبني الآخرين لأفكاره، إضافةً إلى تركيزه على العمل لضمان التنفيذ، يعنيان أنه يجب عليه أن ينتبه إلى الخيط الرفيع الفاصل بين (الإغواء داخل خيمة صناعة القرار) وبين الحفاظ على الاستقلالية. توضحت هذه القضية بصورة جلية عندما أخذت حكومة حزب العمال بعض جوانب مشروع الجيل الثالث. أُشرِك

أعضاء من البرنامج، وخاصة رئيس مجلس الإدارة، بصورة متزايدة في نقاشات وهياكل سياسة المكتب الحكومي، وحلت المشكلة بتشجيع هيئات جديدة لشبكات العمل وبوضع جدول زمني واضح للبرنامج.

التطورات الأخيرة والمستقبلية

يرغب الصندوق في أن يطور في المستقبل عملًا تآزريًا أكبر بين سياسة تقديمه للمنح وبين العمل الإستراتيجي، ويتحقق هذا الأمر عندما يكون الصندوق أكثر انتقائية وأكثر فاعلية في سياسة تقديمه للمنح، وذلك بالطلب من المستفيدين من المنح أن يختبروا الفكرة أو الأسلوب، ولكن وفي الوقت نفسه، يعي الصندوق (خطر التكبُّر والاعتقاد بأنك تمتلك كل الأفكار الجيدة).

أعلن الصندوق في الأول من شهر كانون الأول من عام 2004م أنه سوف «يتنازل عن برنامج مِنَحِه للقطاع الخيري بعد شهر آذار من عام 2005م، وأنه سوف يزيد من استثماره في عملية البحث الوطني المستقل، التي يكملها دعم بحث العمل على النطاق الأوسع، المصمم للتأثير في السياسة العامة، والسعي لتغيير طويل الأمد لمصلحة شعب المملكة المتحدة وإيرلندا. يبني هذا التوجه الجديد للصندوق على النجاح الكبير الذي حققه كارنيجي في التأثير في السياسة العامة والخدمات القانونية وغير الحكومية في مجالات مثل المكتبات العامة وخدمات العمل الاجتماعي والجيل الثالث والفنون التطوعية والخدمات الاجتماعية ومشاركة الشباب».

إن سبب حدوث هذا التغيير هو القلق المتزايد للصندوق من أن «التمويل قصير الأمد الذي كان سائدًا في عالم المؤسسات الخيرية لم يكن طريقة فعالة في معالجة القضايا المتغيرة والحاجات» وأن هذا التمويل قد تضمن «لمدد طويلة المنظمات التطوعية والمجتمعية التي قدمت طلبات معقدة لصناديق مثل كارنيجي من أجل الحصول على مبالغ صغيرة نسبيًا. الواقع هو أنه رفض أكثر من 90 بالمئة من الطلبات بسبب الضغوط التنافسية على صناديق تمويلنا» (المصدر السابق).

«سوف نعمل بصورة متزايدة في شراكات مع مؤسسات أخرى ووكالات قانونية ومنظمات غير حكومية ومع المجتمع البحثي هنا وخارج البلاد، وفي عمل ذلك سوف نعزز بصورة خاصة صلاتنا مع مؤسسات كارنيجي في العالم، التي يتجاوز عددها العشرين مؤسسة، وذلك لمعالجة جدول الأعمال المتنامي من القضايا العالمية ذات التأثير في حياة الناس في المملكة المتحدة وإيرلندا» (المصدر نفسه).

يُنظر إلى العمل مع مؤسسات كارنيجي الأخرى على أنه يوفر للصندوق «فرصة لا تضاهى للوصول إلى بعض من أفضل المفكرين والفاعلين في المجتمع المدني في العالم، العاملين في مجالات مثل السلام الدولي وحقوق الإنسان وبناء الديموقراطية والبيئة والتعليم» (المصدر نفسه). «من خلال عمل هيئتنا وفريق استقصائنا، ومن خلال البحث المُوجَّه، سوف نعمل مع منظمات هنا وخارج البلاد لإحداث التغيير الذي يُفضي إلى صناعة الفارق الحقيقي والدائم في حيوات الناس».

تنبع الإستراتيجية من ثلاث أولويات رئيسة حددها الصندوق لنفسه في عام 2003م: أن «نبني مؤسسة حديثة تقدمية مركزها أسكتلندا عند أكثر مراحل التغيير الاجتماعي تقدمًا؛ وأن نبني منظمات تعلم ديناميكية يتطلع الناس للعمل معها وللقيام في الأعمال فيها؛ وأن نبني منظمة مستقلة تفكر بطريقة عالمية وتكون جزءًا من حركة دولية أوسع قادرة على إضافة أفضل الأفكار من حول العالم إلى جدول أعمال السياسة والممارسة». يُعدُّ العمل الجماعي، واستعمال شبكات العمل، مفتاح النجاح لأي مؤسسة وقفية صغيرة نسبيًّا.

إن حالة صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة هي حالة المؤسسة التي تمتلك مجال عمل واسعًا، ومنحة صغيرة نسبيًّا في الوقت نفسه، ولكي يكون على صلة ولكي يصبح ناجحًا، يضطر الصندوق إلى إعادة اختراع نفسه بصورة منتظمة، ويضطر كذلك بصورة متزايدة إلى استعمال قوة اسمه ومشاركته في شبكات عمل لزيادة تأثيره. عند فعل ذلك ينتقل الصندوق بصورة أقرب إلى حالة المؤسسات التي قد يكون لها موارد مالية ومصادر تنظيمية أكبر في خدمتها، ليطرح الصندوق بذلك قضية الاستقلال البرامجي والحكم الذاتي لمجلس الإدارة (الأعلى). بالنسبة إلى المؤسسات الخيرية الأخرى المنخرطة في أعمال الخير الإبداعية، يمكن

أن يكون تحدي الاستقلال والحكم الذاتي مختلفًا تمامًا: قد تبدأ هذه المؤسسات ككيانات شبيهة بالكيانات الشعبية، وككيانات أنشأتها الحكومة ولكنها تصبح أكثر خصوصية واستقلالية مع مرور الزمن. ويُمكننا أن نرى هذا الأمر في حالة صندوق نساء ولاية فيكتوريا، الذي سوف نبحث فيه الآن.

5. صندوق نساء ولاية فيكتوريا

«إن نظرة كل إنسان إلى العالم هي رؤية جزئية، وكلما جمعت آراء جزئية أكثر بعضها مع بعض، زادت إمكانية تحسُّن المنتج... اللعبة هي أن تحصل على تدفُّق للمعرفة باتجاهين: من الخبير إلى الناس ومن الناس إلى الخبير، ذلك عندما تبدأ بالحصول على نتائج إبداعية».

يُعدُّ صندوق نساء ولاية فيكتوريا - شأنه شأن صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة - مؤسسةً وقفيةً صغيرةً نسبيًّا من حيث المنحة المالية وحجم الفريق، ولكنه مختلفٌ عنه في جانبين يجعلان من هذه المنظمة الأسترالية حالةً مفيدةً علميًّا من حالات المؤسسات الخيرية الإبداعية: أولًا: لم يؤسس شخصٌ من قطاعٍ خاص ما أو هيئة ما صندوقَ نساء ولاية فيكتوريا؛ بل أبصر الصندوق النور من خلال منحة مقدَّمة من الحكومة؛ وثانيًا: لدى هذا الصندوق بنية موارد مالية متنوعة تتضمن - إضافة إلى المنحة المالية - رسوم العضوية وتبرعات شخصية، إضافة إلى منح من مؤسسات وقفية أخرى وحتى من الحكومة. وفي جميع الأحوال ترتبط منح المؤسسات الخيرية الأخرى جميعها بمشاريع محددة، أو تساعد على تمويل مشاريع محددة عن طريق منح سلسلة من التبرعات. بدأ مشروع (شبكة الأعمال) الذي يُعدُّ حاضن الأعمال الوحيد المهتم بالنساء في أستراليا، بمساعدة على صورة منحةٍ من الحكومة الاتحادية، ويمثل هذا الأمر جانبًا ثالثًا من الاختلاف: فبسبب أن المنحة المالية الأولية (مليون دولار أسترالي) لا تكفي لإعالة المنظمة التي تسعى وراء أبعاد أخرى غير برنامج المنح، يواجه الصندوق تحديًا مستمرًّا في أن يصبح ويستمر لأمد طويل عن طريق إشراك متبرعين غير متواصلين بعدُ مع الصندوق.

الخلفية

أُسس صندوق نساء ولاية فيكتوريا في عام 1985م، بمنحة تبلغ مليون دولار أسترالي من حكومة ولاية فيكتوريا، وتزامن تأسيسه مع الذكرى المئة والخمسين للاستيطان البريطاني في المنطقة التي أصبحت تُعرف لاحقًا باسم فيكتوريا. كانت المنحة هديةً إلى نساء ولاية فيكتوريا اعترافًا بدورهنَّ في إنشاء وتطوير الولاية. وعلى الرغم من أن حكومة الولاية احتفظت في البداية ببعض الحقوق التي تتعلق باختيار مجلس الإدارة، فقد تغيَّر هذا الأمر في عام 1992م، ومنذ ذلك الحين أصبح الصندوق مستقلًا تمامًا عن الحكومة، ولا يضمُّ أي ممثلين عنها في مجلس إدارته. يخضع أمناء الذراع الخيري للصندوق (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا)، بموجب التشريع الحالي، للمساءلة أمام النائب العام للولاية (كما هو عليه الحال مع الأمناء الآخرين في منظمات أخرى).

امتلك الصندوق في عام 2003م موجودات وممتلكات بقيمة 1.8 مليون دولار أسترالي، ودخلًا سنويًا يبلغ 656.201 دولار أسترالي. وبالإضافة إلى الدخل الناتج عن الاستثمارات، يتلقى الصندوق تبرعات من أعضاء ومن متبرعين، ويتلقى أيضًا هبات لإقامة مشاريع خاصة. يختلف الصندوق عن كل المؤسسات الخيرية الأخرى التي تدرس هنا في أن دخله الناتج من المنح المالية لا يغطي تكاليف أنشطته.

ثمَّة كيانان رئيسان تحت مظلة الصندوق وهما: صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود، والصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا (وهو صندوق فرعي خاضع لاقتطاعات ضريبية). يضطلع أعضاء مجلس الإدارة بدورين مختلفين في عملية الحوكمة: إنهم مديرون لصندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدودة، وهم أمناء للصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا بالوقت نفسه (باستثناء كبير الموظفين التنفيذيين للصندوق الذي يُعدُّ مديرًا زميلًا ولكنه ليس أمينًا؛ إذ إن دستور الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا يحظر دفع التعويضات المادية للأمناء). يوظِّف الصندوق ست وظائف، اثنتان منها فقط بدوام كامل.

الرسالة

«إن صندوق النساء موجود لإحداث فارق في حيوات النساء، وهو يستلهم رؤية مجتمع عادل تسود فيه القيم الإنسانية وتتمتع فيه النساء بمشاركة كاملة بوصفهن مواطنات، بعيدًا عن الفقر والتمييز وسوء الحال» (www.vwt.org.au). الصندوق هو «مشروع خيري؛ إذ إنه منح مليوني دولار أسترالي على مدى ما يقارب العشرين عامًا إلى أكثر من 300 مشروع، تصممه وتديره النساء في أنحاء الولاية»؛ وهو كذلك «مدافع عن حقوق وامتيازات النساء وداعم لها» (المصدر نفسه).

برامج وفعاليات

يرى الصندوق أن مهمته هي العمل على تحسين حالة وظروف النساء في ولاية فيكتوريا «بأي وسائل عملية ممكنة. يستفيد الصندوق من برنامج تمويليٍّ للاستثمار في الناس ولإحداث التغيير الاجتماعي؛ إضافة إلى أنه يخلق تحالفات إستراتيجية؛ ويؤسس مشاريع عمل مهمة؛ ويروِّج لقضايا ذات صلة؛ ويدعم شبكات لتبادل المهارات والأفكار والمعلومات؛ ويعرِّف بمواهب النساء، إضافةً إلى دعمه للنساء من خلفيات متنوعة للمشاركة في الأحداث الاجتماعية والثقافية، والنقاش والمناظرة» (المصدر نفسه).

تركِّز أولويات وبرامج الصندوق الحالية على دعم النساء في:

- السعي وراء الاعتراف المستحق بقيمة عملهن المدفوع وغير مدفوع الأجر.
- تحقيق الوصول المتساوي إلى عمليات اتخاذ القرار التي تصوغ مجتمعنا.
- التعامل مع العنف والتحرش الموجهين ضد المرأة.

إن خط عمل الصندوق هو: «بإمكاننا معًا أن نصنع فارقًا»، وفي الواقع فقد حقق الصندوق منذ تأسيسه قبل نحوٍ من عشرين عامًا عديدًا من الإنجازات التي كان (السبَّاق) إليها، ففي عام 1986م موَّل الصندوق منشورًا يتناول تجارب وعزلة واحتياجات النساء ذوات الاحتياجات الخاصة؛ وفي عام 1987م أنشأ أول برنامج استشاري للأعمال لنساء ولاية فيكتوريا؛ وفي عام

1989م أسَّس (صندوقَ القرض المكفول) بالعمل مع مصرف الولاية حينئذٍ؛ وذلك لكفالة نسبة الخطر البالغة 50 بالمئة والمصاحبة لتقديم المصرف لقروض للنساء ذوات الدخل المحدود لتشجيعهنَّ ولدعم التوظيف الذاتي. كان صندوق القرض المكفول، إضافة إلى تأسيس الصندوق لشركة عمل النساء التي تبعته في أوائل التسعينيات من القرن الماضي، كانا الطريقتين الأساسيتين لمعالجة الصندوق لقضية الضمان الاجتماعي للنساء. وكان هذان البرنامجان الأرضيةَ لإنشاء مشروع شبكة الأعمال في عام 1997م، الذي يُعدُّ الحاضن الأول للنساء بصورة رئيسة لتطوير أعمالهنَّ الخاصة (يندرج مشروع شبكة الأعمال تحت إطار صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود، وهو منفصل عن الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا).

موَّل الصندوق في عام 1990م أول مرحلة من مشروع (تحالف النساء ضد العنف الأسريّ) المتعلق بجرائم القتل الأسري؛ وموَّل أيضًا النشر اللاحق لـ الدم الذي على يديه؛ وفي عام 1992م موَّل مشروعًا للتخفيف من وطأة المشكلات التي تعانيها النساء المسنَّات واللواتي يعانين العزلة؛ ولا يزال لهذا المشروع تأثير في توفير الخدمات اليوم. وفي عام 1994م كان الصندوق أحد أوائل المنظمات التي لا تعود أصول أعضائها إلى السكان الأصليين، والتي نظمت احتفالية (أهلًا بكم في البلد) (التي أُقيمت على غرار طقوس التحية التقليدية للسكان الأصليين) في جميع الأحداث العامة، والتي يُنظر إليها اليوم كممارسة مقبولة في جميع أنحاء الولاية. وشهد العام اللاحق تمويل الصندوق لمركز قانون المستهلك الذي يبحث في احتمال معاناة النساء من التمييز ضدهنَّ في الأسواق. وفي عام 1996م موَّل الصندوق إنتاج شريط مصور عن استغلال النساء العاملات في منازلهنَّ، والذي تطوَّر لاحقًا ليصبح حملة (ظروف العمل المواتية للنساء العاملات في الصناعات النسيجية). وفي عام 1997م كان الصندوق أول من موَّل لزيادة الوعي بالقضايا المتعلقة بالإرادة والتخطيط المتلاحق للمرأة الريفية، وذلك من خلال عمل من يحصل على المزرعة؟ أما في عام 1999م فقد موَّل الصندوق تطوير نظام ممارسات وحملة تعليم المجتمع ضد العنف الجنسي في المطاعم والنوادي الليلية؛ وقد كان عنوان الحملة: الحق في الاحتفال بأمان. إن ثلاثةً من المشاريع الرئيسة للصندوق هي: مشروع الحكيم الأرجواني، ومشروع العلامة المائية وأستراليا، إضافة إلى مشروع النساء في معترك السياسة.

مشروع الحكيم الأرجواني

أسس هذا المشروع عام 1998م بالشراكة مع خمس هيئات أخرى، وجاء ردًّا على «هوّة متزايدة بين الأغنياء والفقراء، وعلى نسبة البطالة المرتفعة، والمعايير المنخفضة لخدمة المجتمع، والضغط المتزايد على المجتمعات المحلية... فقدان المزايا العامة، العنصرية والتوتر الاجتماعي، والتآكل الخطير لحقوقنا الديموقراطية وثقافتنا». (Victorian Women's Trust 2000: p. 5). هدَفَ المشروع إلى توفير فرص للناس تمكّنهم من الاجتماع والتعبير عن رؤيتهم المفضلة للمستقبل، وإلى تطوير وسائل تمكّن الناس بصفتهم مواطنين من الانخراط بصورة فاعلة في قضايا ذات اهتمام لهم. كان منهج عمل المشروع: «من حكمة الناس: عملٌ لأوقاتنا» (المصدر نفسه).

تأتي فلسفة المشروع (وبطرائق عدة، فلسفة العمل الأوسع للصندوق) من توماس جيفرسون الذي كتب في عام 1820م: «ليس لدي علم بتجمع آمن من القوى العليا للمجتمع باستثناء الناس أنفسهم؛ وإذا كنا نعتقد أن الناس ليسوا متنورين بالقدر الكافي ليفرضوا سيطرتهم، فإن الحل هو ليس أن نأخذ منهم، بل أن نؤثر في قدرتهم على اتخاذ القرارات. وللمحافظة على ديمقراطية المجتمع يتعين على المجتمع أن يجد وسائل لتسخير المعرفة المتخصصة في خدمة الاختيار العام، وأن نبعدها عن أن تصبح أساس قوة للنخبة» (اقتُبس في المصدر نفسه: 17).

كان لمشروع الحكيم الأرجواني الريادة في التشجيع على عملية انخراط مدنية لعامة أهالي المدن في عملية تمتد في جميع أنحاء الولاية، وفي حوار وعمل يكون للنساء فيه دور رئيس في القيادة. «يشترك الناس في جميع أنحاء الولاية في ممارسة غير مسبوقة لحوار مجتمعي يصفون فيه رؤيتهم وأفكارهم لخلق برنامج عمل. ويجتمعون في مجموعات قد يصل عدد أفراد الواحدة منها إلى عشرة أشخاص... من بيرنز ديل... إلى مي إلى دورا. ويلتقي الأشخاص بمعدل ثلاث ساعات وسطيًّا في غرفهم في البهو وفي المطابخ ودور العبادة وفي نوادي القراءة وأماكن العمل؛ لم يسبق لمعظم هؤلاء الأشخاص فعل أي شيء مثل هذا من قبل. تثير هذه العمليةُ الأشخاصَ... قادة المجموعات... يرسلون تقارير مكتوبةً مفصَّلة بصورة استثنائية ومصوغة بصورة دقيقة... يشعر الناس بالابتهاج عند مقابلة أشخاص آخرين تؤرِّقهم قضايا

مشابهة. يبدأ الناس بالاستماع والتحدث معًا؛ يتحدثون مع أفراد من العائلة؛ يتحدثون خارج مدرستهم الابتدائية المحلية مع أصدقاء مقرَّبين وزملاء في العمل حين يصطفون بانتظار دفع فواتيرهم في المتاجر، ويتحدثون بعد حضور مناسبات دينية» (المصدر نفسه: 13). انخرط ما يقارب 6000 شخص في مجموعات بصورة مباشرة.

ومنذ البداية، هدف المشروع إلى ربط الحديث مع الأفكار للعمل على معالجة مسألة شعور الأشخاص بقلَّة الحيلة. أُخذت القضايا، التي حدَّدها الأشخاص على أنها ذات أهمية لهم، إضافة إلى مجموعة من الإستراتيجيات والأولويات، إلى مرحلة ثانية من الحوار لصقلها وتأييدها. وفَّر منشور عن المشروع للناس سجلًا من القضايا ومجالًا من إستراتيجيات العمل المصممة لتقديم القادة السياسيين والقادة الآخرين إلى المساءلة.

عندما هُزمت الحكومة الرسمية للولاية في الانتخابات التالية، نسبت إحدى الصحف المرموقة الرائجة قسطًا من الهزيمة إلى إعادة اختراع الديموقراطية التشاركية التي أنتجها مشروع الحكيم الأرجواني.

العلامة المائية وأستراليا

حدَّد المشاركون في مشروع الحكيم الأرجواني الماء على أنه القضية البيئية الأساسية، وصمَّم الصندوق، بالاشتراك مع مؤسسة ماير الخيرية، وبناءً على ما توصل إليه مشروع الحكيم الأرجواني، نموذج العلامة المائية وأستراليا. يهدف مشروع العلامة المائية وأستراليا إلى إشعال نقاش وطني، وإلى التوصل إلى شراكات تشمل القطاع بأكمله (في مستويات متنوعة؛ ابتداءً من المنزل وانتهاءً بالحكومة الوطنية) حول استعمال المياه والإدارة في جميع أنحاء البلاد. وفي حين أنه تم الاتفاق على أن الحكومة الاتحادية هي الهيئة الوحيدة التي بإمكانها تنسيق ورعاية برامج المياه الوطنية، فقد دار النقاش أيضًا حول أن هذا الأمر لن يحدث من دون وجود منظور طويل الأمد وهيئة وطنية تضطلع بهذا الأمر؛ «من دون وجود نقاش وطني حقيقي، لن يكون من المرجح حصول مشاركة واسعة من الناس وقبول للأعمال الإصلاحية المقترحة، وعوضًا عن ذلك سوف نشهد سلسلة من الحلول السياسية التي تُقدَّم بفواصل زمنية متنوعة».

اقترح الصندوق أنَّ «الحل الناجح لقضايا مصادر المياه الخاصة بنا يتطلب سياسة مجتمعية جديدة، وترتيبات دستورية جديدة، ومنظورات والتزامات ذات مدى أطول، ويتطلب أيضًا قبل كل ذلك قدرةً من قبل الناس على البقاء منخرطين وفاعلين في هذه القضية على مدى العقود التالية» (صندوق نساء ولاية فيكتوريا 2001م)، ويُنظر إلى مشاركة ودعم الشعب الأسترالي في جميع المستويات على أنها عوامل حاسمة لتوفير الإرادة السياسية للتغيير وللالتزام الضروري بالتطبيق الفعال.

يهدف مشروع العلامة المائية وأستراليا إلى إشراك الناس في جميع أنحاء ولاية فيكتوريا (وفي أماكن أخرى عبر الشبكة العنكبوتية)، الذين اختيروا عن طريق النوادي الموجودة، والمنظمات الطوعية، والأعمال والشبكات، بتوجيه من أمانة سرٍّ مؤلفة من أشخاص خبراء وذوي مصداقية. سوف يقوم أحد الأشخاص في كل ولاية وإقليم بمساعدة الأمانة العامة في عمليات مصمّمة تعكس الترتيبات والأنماط والاحتياجات المختلفة للمنظمة. ومُدَّة المشروع ثلاث سنوات وليس له أي اصطفاف سياسي.

إن أحد العناصر الأساسية في إستراتيجية المشروع هو تطوير الشراكات وعلاقات العمل القوية مع قطاع واسع وعدد كبير من المنظمات المعنية بقضية استعمال المياه والإدارة، ومن ضمنها القطاعات البيئية والحكومية والمجتمعية وقطاع الأعمال؛ وذلك للجمع بين المعرفة وخبرة كل من العلماء وعامة الناس. تُعدُّ العلاقات مع منظمات ووسائل الإعلام والنشر مهمَّة لهذه الإستراتيجية.

تتضمن المراحل والأدوات:

- استقطاب أبطال للمشروع؛ هؤلاء الأبطال هم عادة أشخاص مرموقون في المجتمع، ومعروفون بنزاهتهم واهتمامهم والتزامهم بقضية استعمال المياه والإدارة؛ يروِّج هؤلاء الرموز للمشروع ويشجِّعون الناس على الانخراط فيه.
- تطوير كُتيِّب توجيهي يعطى للناس؛ يحفِّز هذا الكتيب الناس على الانخراط في المشروع، ويعلِّمهم حقائق الموضوع، ويوفِّر المادَّة اللازمة لدعم الحوار الجاد المتعلق بقضية استعمال المياه والإدارة.

- تطويـر موقـع على الشـبكة العنكبوتية؛ لا بد من تطوير شـبكة تفاعلية بصـورة دائمة، ولكن دون أن نستبعد الأشخاص الذين لا يستعملون مواقع الشبكة.
- استقطاب عدة آلاف من منظمي الاجتماعات الذين يسهِّلون تأسيس المجموعات الصغيرة، وإجراء مرحلة الحوارات.
- الحـوار؛ يجتمـع النـاس في مرحلتين مـن مراحل الحوار المحلي لمدة تـراوح تقريبًا بين ثلاثة أشـهر وأربعـة؛ من أجل النقاش والوصول إلى فهم دقيق للقضايـا، وتنقل جميع المخرجات إلى أمانة السر، حيث تعالج.
- بناءً على الثقة والدعم المتبادل، تضع المجموعات المحلية أهدافًا من أجل العمل المحلي على قضية الحفاظ على المياه.
- معالجة كل مدخلات الحوار؛ أي مخرجات مجموعات الحوار المتداخلة مع المعرفة والخبرة العلمية والمهنية الأخرى التي تعالجها الأمانة العامة.
- التعزيـز الوطنـي؛ يتوَّج المشـروع بإصـدار ميثاق وطني للمياه بالشـراكة مع وسـائل الإعلام الوطنيـة؛ وذلـك لدمج الأفـكار والقيـم والرؤية والتوجهـات العامة للعمـل المنبثقة عن هذه العملية.
- التعديل الدولي؛ سـوف يقوم فريق العمل بالعمل مع النـاس، وتدريبهم خارج حدود البلاد؛ وذلك لإحداث تعديلات على النموذج ليصبح صالحًا للاستعمال الدولي.

منـذ البدايـة، أخذ المشـروع بالحسـبان الأخطار والتأثـير والاحتمالية والاسـتجابة؛ ولحظ المشـروع الإسـتراتيجيات التي تقود إلى تأثير سياسـي أوسـع، منها إسـتراتيجيات التواصل مع الجمهور المستهدف في مستويات مختلفة، إضافة إلى الصلات مع مبادرات أخرى.

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو أسلوب إبداعي

عمـل الصندوق في سـنواته الأولى بطريقة تقليديـة إلى حد ما؛ بإصدار المنح، وتوفير بعض الخدمـات للنسـاء. ومنـذ عـام 1997م بـدأ هـذا الأمر بالتغير؛ إذ شـرع الصـنـدوق في تطوير مقاربتـه الحاليـة التي تجمع بين المنح المالية وإشـراك المجتمع والبحـث والاتصالات والترويج. وتضمنت الأفكار المحفزة نحو أسلوب إبداعي ما يأتي:

- تعيين كبير الموظفين التنفيذيين الجديد وتعيين مجلس إدارة منفتح

عُيِّنت كبيرة الموظفين التنفيذيين الجديدة بعد اثني عشر عامًا من تأسيس الصندوق. وتصف كبيرة الموظفين التنفيذيين، وهي من خلفية مرتبطة بالسياسة العامة والعدالة الاجتماعية، كيف أنها رأت الإعلان، و«في الحال شعرتُ بالإثارة لأنني عرفت أنَّه (الصندوق) لم يصل إلى طاقته القصوى». وفي ممارستها التطبيقية طالبت كبيرة الموظفين التنفيذيين بتغيير الأسلوب؛ «لقد اكتشفتُ لاحقًا أن مجلس الإدارة كان يجري مناقشات مشابهة؛ ومنذ ذلك الحين أصبحنا نتشارك المهمة نفسها».

- مراجعة جوهرية

شرعت كبيرة الموظفين التنفيذيين الجديدة ومجلس الإدارة في الحال في مراجعة جوهرية لعمل الصندوق، وكانت إحدى النقاط الأساسية في بداية المراجعة هي أن مقدار المنحة المالية، البالغ مليون دولار أسترالي، لن يجعل من الصندوق قابلًا للبقاء على المدى البعيد، وإذا كان على الصندوق أن يكون قادرًا على الاضطلاع بمهمته مصدرًا للأجيال الحالية والمستقبلية لنساء ولاية فيكتوريا، فإن عليه أن يضع بالحسبان رفد دخله الاستثماري بجمع التبرعات، ولكن ما الأساس الذي يمكن أن يستند إليه الصندوق عندما يطلب من الناس دفع التبرعات؟

حاججت كبيرة الموظفين التنفيذيين بأن الخطوة الأولى هي تطوير المنظمة لجعلها أكثر كفاءةً وإنتاجيةً، وكانت الخطوةُ التاليةُ البناءَ على نقاط القوة الحالية للصندوق وتعزيزها، وتنفيذ مبادرات مختارة إستراتيجيًا تزيد من مصداقية الصندوق بين النساء، وترفع من شأنه دون زيادة نفقات الفريق، عند ذلك فقط، يمكن أن يكون الصندوق في موقع يخوله أن «يضطلع بمهمة قيادة المجتمع المهمَّة وأن يكون قادرًا على التوجه إلى المجتمع الأوسع لجمع التبرعات التي تؤمن للصندوق مستقبلًا آمنًا لأجيال نساء المستقبل».

عناصر المبادرة الإبداعية

بناء المصداقية من خلال المعرفة الصحيحة

يرى الصندوق أن مقاربته مبنية على (المصداقية الراسخة) المتأتية من سمعة المعرفة والبحث الصحيح، ولا تأتي المصداقية تلقائيًّا من اسمك أو وجودك أو وضعيتك الخيرية؛ «يتعيَّن عليك فعل الأشياء لتكتسب المصداقية، عليك أن تعمل بجدٍّ، لا أن تجلس في مكتبك وتنتظر من قسم العلاقات العامة أن ينجز العمل». تستلزم المصداقية بناء قاعدة معلومات قوية، وسمعة بامتلاكها؛ «إنك تكتسب المصداقية عندما لا تكون جذابًا بصورة سطحية، وعندما لا تكون صاحب حجج واهية. يتعين عليك أن تعمل بصلابة وقوة وبصورة وثيقة الصلة؛ وهي أشياء لا يمكن الأشخاص، الذين يتساءلون «ما الأمر الذي هم منكبُّون عليه؟ إنهم يعانون قصر النظر»، استبعادها، ولهذا السبب يضع الصندوق معاييرًا عالية لجودة بحثه وكتابته وعلاقاته. يتطلب هذا الأمر بدوره من الصندوق أن يكون انتقائيًّا بصورة مميزة في عدد القضايا التي يختارها وطبيعتها، بالنظر إلى موارده المتواضعة جدًّا. لا يتعامل الصندوق عادةً إلَّا مع مشروع واحد أو مشروعين اثنين أساسيين في آنٍ واحدٍ في أي وقت.

الصلة والأصالة

لكن الصندوق يجادل بأن البحث ليس كافيًا وحده؛ إذ يجب ربط قاعدة المعلومات الصحيحة بالأصالة والأهمية، وإذا أراد الصندوق أن يحقق مهمته وأن يكون قابلًا للبقاء مدة طويلة، يتعيَّن عليه أن يكون وثيق الصلة وأصيلًا، «بناءً على الوقائع التي تواجهها النساء»، ويتضمن هذا الأمر المحافظة على شبكات العمل والاستماع إلى النساء (عن طريق مشاريع مثل الحكيم الأرجواني وعن طريق حضور الأحداث الكبيرة والصغيرة).

تستلزم الأصالةُ أيضًا الشجاعةَ للتعبير عن هموم النساء. فمثلًا أزعجت بعض الرسائل التي وجهها الصندوق للصحافة، السياسيين في الحزبين الرئيسين، «إذا لم أُدعَ إلى الأحداث فلن يكون ذلك ذا أهمية بالنسبة إلي؛ لأن مستقبل الصندوق لا يوجد هنا. يخصُّ هذا الصندوق

نساء فيكتوريا. الشيء المهم هو أن عددًا من النساء أرسلن رسائل إلكترونية يشكروننا فيها على التعبير عن همومهنّ بصوت عالٍ. إذا كان مستقبل الصندوق يتطلب أن نكون بعيدين عن أنظاركم، فليكن ذلك».

إدارة المعرفة

بالنسبة إلى الصندوق يتطلَّب الإبداع أكثر من امتلاك المعرفة؛ إنه يتطلَّب أيضًا إدارة تلك المعرفة مع الانتباه إلى «الشيء المملّ ظاهريًا في أنظمة المعلومات»، ويجادل الصندوق أنه من أجل تحقيق الإبداع المستمر، يجب على رأس ماله المعرفي أن يجتاز المصاعب وخسارة الفريق وما إلى ذلك. يصمّم الصندوق حاليًا قاعدة بيانات إدارة المعرفة لكامل الصندوق: «ثمَّة كثير من الأمور حاليًا في رؤوسنا وفي ملفاتنا الورقية الصلبة. يتعيَّن علينا أن نمسك ونصنِّف تلك المعرفة بحيث تكون قابلةً للاسترجاع بصورة فوريَّة»، إن أحد الأمثلة البسيطة ولكنها مهمة، عند الأخذ بالحسبان طريقة عمل الصندوق، هو التقاط وتنظيم قاعدة بياناته الخاصة بالأشخاص في الإعلام وفي الحكومة والأعمال والقطاع غير الربحي.

جعل الشبكات تعمل

نظرًا إلى موارده المحدودة، فقد كان واجبًا على الصندوق أن يكون خلَّاقًا في طريقة بناء شبكاته واستعمالها، وإحدى الطرائق التي يقوم بها الصندوق لذلك هي إنشاء شراكاتٍ معقدة مع مموِّلين آخرين. قد لا توفِّر هذه الشراكات تمويلًا إضافيًّا ومصداقية لأعمال محددة فقط، ولكنها قد تُستعمل لحل قضايا قانونية عن طريق - على سبيل المثال - تحديد مشروع يتطلب استثمارًا كبيرًا في البحث، أو عن طريق الترويج في منظمة تستطيع أن تتعامل قانونيًّا مع أنشطة كهذه على أنها جزءٌ صغيرٌ من ميزانيتها الإجمالية.

إحدى إستراتيجيات الصندوق الأخرى هي الدمج بين الناس والقضايا بأساليب إبداعية؛ فعلى سبيل المثال تطلب الجامعات من الصندوق غالبًا قبول طلاب للقيام بمهمات عمل، وفي إحدى الحالات التي حصلت أخيرًا قدَّم معهد ملبورن الملكي للتكنولوجيا للصندوق بعض

طلاب السنة الثالثة. وفي جزءٍ من دراستهم طُلب إليهم قضاء فصل دراسي في تصميم حملةٍ لأحد الزبائن. وبسبب اطِّلاع الصندوق على الأبحاث السابقة، التي تتضمن استطلاعًا يظهر أن ثلث الصبية الذين تراوح أعمارهم بين 14-18 عامًا يعتقدون أنه من المقبول أحيانًا إجبار المرأة على ممارسة الجنس، تفاوض الصندوق مع الطلاب على تطوير حملة موجَّهة للصبية الشباب لتشجيعهم على احترام المرأة، فكان هؤلاء الطلاب الشريحة المناسبة والقادرة من الناس على التواصل مع الشبَّان والشابَّات؛ وحقق هؤلاء الطلاب حملة إبداعية مبنية على الشبكة العنكبوتية باستعمال وسيط ولغة سهلة الولوج إلى قلب شريحة الشباب، «إن عقول الناس الآخرين هي جزء من مصادرنا». وفي استعمال آخر للشبكة، يأمل الصندوق في أن يحصل على دعم للحملة من لاعب كرة قدم شهير ومحترم سابق قُتلت أخته نتيجة العنف الأسري. تبوح كبيرة الموظفين التنفيذيين بأنه على الرغم من أن الحاجة هي التي تقود نسبيًّا نحو استعمال الشبكات الباحثة بصورة دائمة عن الشراكات الإبداعية والعمل التآزري، يُعدُّ استعمال الشبكات عنصرًا أساسيًّا من أسلوب الصندوق الإبداعية.

تجسير الهُوَّة: جمع الحِكَم بعضها مع بعض

يرتكز كثير من عمل الصندوق، ومن ضمنه وخاصة الحكيم الأرجواني والعلامة المائية وأستراليا، على مفهوم أن الإبداع يأتي من جَسر الثغرات ووضع الحِكَم بعضها مع بعض؛ «إن رؤية جميع الناس للعالم هي رؤية جزئية، وكلما جمعت آراء جزئية أكثر بعضها مع بعض، زادت إمكانية تحسُّن المنتج... اللعبة هي أن تحصل على تدفق للمعرفة باتجاهين: من الخبير إلى الناس ومن الناس إلى الخبير. أنت تبدأ بهذه الطريقة بالحصول على نتائج إبداعية». إنَّ إستراتيجية العلامة المائية وأستراليا مصمّمة لنقل المعرفة من آلاف الأشخاص العاديين إلى أولئك المعنيين بالصناعات المائية، وإلى معاهد الأبحاث والحكومة، والعكس بالعكس، مُخضعة بذلك كل منظور لمنظور مجموعة أخرى.

تحويل الأفكار إلى أعمال

بالنسبة إلى الصندوق، لا يُعدُّ وضع الحِكم بعضها مع بعض أمرًا كافيًا، ومن ثم يضع الصندوق نصب عينيه (تحويل) الأفكار إلى أعمال يمكن تطبيقها كحلول. ولا بد أن تكون الأفعال واقعية وقابلة للتحقيق، وقوية من الناحية التقنية. وفي هذا المجال يرى الصندوق أن مقاربته مختلفة جدًّا عن أسلوب الباحثين التقليديين وعديد من المموِّلين الآخرين والاستشاريين، الذين تتوقف أدوارهم عندما يحدِّدون وجهات النظر أو يسهِّلون مسألة الاعتراف بقضية ما وملكيتها. ومرَّة أخرى، يبرز مثال مشروع العلامة المائية وأستراليا الذي يتجاوز مرحلة تحديد القضايا إلى مرحلة تنفيذ الحلول من قبل الناس العاديين ومن قبل المجتمعات والحكومات.

المحافظة على الاستقلالية

يرى الصندوق أن استقلالية اهتماماته الخاصة أمرٌ أساسيٌّ لمصداقيته وعمله المستمر، «يتعيَّن عليك أن تظهر استقلاليتك من خلال عملك ومن خلال طريقة عملك»، وإن المحافظة على الاستقلالية عن الأحزاب السياسية والمصالح الخاصة الأخرى تعني الاهتمام بكل شيء يقوله الصندوق أو يفعله، وبكل شيء يدعمه الصندوق أو لا يدعمه؛ فعلى سبيل المثال على الرغم من أن الصندوق يدعم قضية مشاركة أكبر للنساء في السياسة، يقتضي مبدأ استقلالية الصندوق أن يدعم الصندوق مشاركة النساء بواسطة الطيف السياسي بأكمله.

قوة الأشخاص والأبطال

إضافةً إلى الفكر السياسي لتوماس جيفرسون، يتأثر عمل الصندوق باقتباس لمارغريت ميد: «لا تشُكَّنَّ أبدًا في قدرة مجموعة صغيرة من المواطنين المتعقِّلين والملتزمين على تغيير العالم؛ وفي واقع الأمر فإن هذا هو الشيء الوحيد الذي غير العالم بالفعل». وفي الوقت نفسه يعتقد الصندوق أن التغيير الاجتماعي يستلزم وجود حكومات ذات رؤى مستقبلية، إضافة إلى قيادة سياسية وإصلاحيين قانونيين مبدعين، وشركات تقدمية، ورموز مؤثرين، وما إلى

هنالك. تستدعي المبادرة الإبداعية للتغيير الاجتماعي العمل على هذه القوى والمستويات المختلفة ومعها.

وللداعمين ذوي الصورة الاجتماعية العالية وغير الرسميين دور مهمٌّ بصورة خاصة في عمل الصندوق؛ ففي مشروع العلامة المائية وأستراليا، كانت إحدى أوائل الخطوات هي عملية بناء (مجموعة مميزة) من الأبطال (الرموز). ليس من الضروري أن يكون هؤلاء الأبطال من المشاهير، المهم أن ينتمي هؤلاء الأبطال إلى شريحة محددة تتمتع باحترامٍ وتقديرٍ كبيرين في مجتمع ولاية فيكتوريا. قد يأتي هؤلاء الأبطال من مناطق مدنية أو ريفية؛ وقد يكونون شبَّانًا أو مسنِّين، ذكورًا أو إناثًا؛ قد يكونون (خبراء) أو مجرد (حكماء). يُعدُّ استعمال الأبطال والإصرار على وجود مزيج منهم جزءًا من أسلوب الصندوق الإبداعية: (رمزٌ لشمولية عملنا).

استغلال الفرص

على الرغم من أن الصندوق يشدِّد على الحاجة إلى الاختيار الدقيق لعدد قليل من القضايا والإستراتيجيات، فهو يعترف أيضًا بقيمة استغلال الفرص إن كان هذا الأمر سيسهم في تحقيق مهمته طويلة الأمد؛ فعلى سبيل المثال احتفالًا بالذكرى المئوية لتأسيس ولاية فيكتوريا في عام 2001م، انخرط الصندوق بصورة كبيرة في تنظيم معرض يلقي الضوء على الدور الاستثنائي للنساء العاديات في ماضي الولاية وحاضرها. وقد وضع هذا الأمر عبئًا كبيرًا على الصندوق، ولكنه كان في الوقت نفسه فرصة لا تعوض للاحتفال بحياة ومساهمة النساء، وكان أيضًا فرصة للرفع من شأن الصندوق في أعين الناس. وبصورة دوريَّة أكثر، لا تضيع كبيرة الموظفين التنفيذيين فرصة لإرسال الرسائل إلى الصحافة، عندما تُثار قضية تلقى اهتمامًا من الصندوق.

قبول حقيقة أن التغيير عملية تراكمية

تصف كبيرة الموظفين التنفيذيين مقاربتها بأنها «ذات رؤية استشرافية نحو الأمام، ولكنها في الوقت نفسه مبنية على أساس واقعي». يلتزم الصندوق بالتطلُّع إلى التغيير، ولكنه في

الوقت نفسه يقبل حقيقة أن التغيير الاجتماعي عملية بطيئة وتراكمية. ويعترف نموذج التغيير الاجتماعي، وفق رؤية الصندوق، بقوة الرؤية التقليدية والوضع الراهن، ويرى أن مهمته تسهم في إيجاد الاختلافات والانحرافات في التفكير والممارسة التي تتحدى الوضع الراهن وتطور تفكيرًا وممارسةً جديدةً. «إنه يشبه عمل كهون (Kuhn) حول بنية الثورات العلمية؛ إنها عملية طويلة. لا أريد أن أشعر أننا فعلنا أشياء مبعثرة هدرنا من خلالها الوقت؛ ولكننا في الوقت نفسه لن نخدع أنفسنا بالقول إننا غيَّرنا العالم، ولكنني أعتقد أنه بإمكاننا القول إنه لو لم يكن الصندوق موجودًا لوُجِدت ثغرة كبيرة للنساء»، فعلى سبيل المثال لم يختتم الصندوق عمله عن العنف الأسري بنشر تقرير عن البحث، بل يستمر بإبقاء القضية حيَّة؛ وذلك بإرسال رسائل إلى الصحافة، وبالانخراط في نقاشات، وحضور أحداث عامة، واستقطاب أصوات وأبطال جدد، والقيام بحملات ترويجية دعمًا لقضايا محددة. يقبل الصندوق حقيقة أن قضايا العدالة الاجتماعية الخاصة بالنساء بقيت على جدول الأعمال العام مدة تنوف عن قرن من الزمن، وقد يبقى الأمر على حاله لعدة سنوات قادمة.

تقاسم الشغف

ترى كبيرة الموظفين التنفيذيين أن الشغف المشترك للفريق ولمجلس الإدارة يُعدُّ أمرًا جوهريًّا في أسلوب الصندوق، ومن دون الشغف المشترك لن يكون بمقدور الصندوق أن يفعل ما يفعله بالنظر إلى دخله المنخفض، ولن يكون بمقدوره أيضًا المجازفة بالطريقة التي يجازف بها؛ «يتعين حتى على موظف الشؤون المالية أن يفهم القيم وأن يشارك في الشغف». وحتى تاريخ هذه اللحظة، لم يُضطرَّ الصندوق إلى أن يواجه خطر فقدان الشغف؛ وبالنظر إلى حضور وشغف أعضاء مجلس الإدارة وكبيرة الموظفين التنفيذيين، ليس من المتوقع أن يحصل هذا الأمر لبعض الوقت.

مضامين وقضايا

يواجه الصندوق على الرغم من نجاحاته عددًا من التحديات المهمة، تتضمن هذه التحديات هواجس تتعلق بالاستمرارية والتسيس والحُكم، وبصورة محدَّدة:

الاستمرارية: وضع المال ضمن المنظور

تهيمن قضية استمرارية الصندوق المالية على جُلِّ تفكيره في المستقبل؛ «نحن لا نسعى وراء الراحة المالية، ولكنني أرغب بالفعل في التخلص من بعض العبء المالي لكي نتمكن من أن نكون أكثر إبداعًا. أودُّ أن أستيقظ وفي ذهني فكرة جديدة، لا أن أستيقظ وأنا أفكِّر بالهاجس المالي»، ولكن الصندوق لا ينظر إلى مسألة الاستمرارية من المنظور المالي فقط؛ بل ينظر إلى الاستمرارية على أنها عملية مستمرة لبناء مبدأ العمل، ويشدد على الاستقلالية والمصداقية والأصالة والارتباط، وعلى التقاط وتصنيف معرفته.

إحدى المشكلات التي تواجهها عملية بناء الاستمرارية المالية للصندوق هي أنه «بالنسبة إلى معظم الناس يبدو مبلغ مليون دولار مبلغًا كبيرًا، وإذن لماذا علينا أن نطمح إلى المزيد؟». المشكلة الثانية هي أن الصندوق يعتقد أنه ليس بمقدوره أن يتوقع جمع أموال أكثر حتى يكتسب الحق في المطالبة بها من خلال عمله، ولكن كلما فعل الصندوق المزيد لكسب تلك المصداقية، زادت احتمالية أن «يرى -الناس- منظمةً مشغولةً بفعل أشياء، من المفترض دون أي مشكلات مالية».

تكاليف انتهاز الفرص

يوظف الصندوق ست وظائف حاليًا، تعمل اثنتان منها فقط بساعات عمل كاملة. يضع هذا الأمرُ فريقَ العمل محدودَ العدد تحت ضغط هائل، وقد يدفع انتهاز الفرص- حتى لو كانت هذه الفرص استثمارات للمستقبل- المنظمةَ إلى حافة طاقتها القصوى.

تكاليف أن تكون عملياتيًا

يقترب الصندوق في جوانب عدة من نموذج المؤسسة الخيرية العملية أكثر من كونه نموذجًا تقليديًا لمؤسسة تقليدية تُعنى بموضوع المنح المالية. إحدى القضايا هنا هي أن الصندوق ينفق على (النفقات العامة) أكثر من إنفاقه على قضية المنح المالية. وبالنظر إلى توقعات المنظمة وتصريحاتها بأنها «تخصُّ نساء ولاية فيكتوريا»، يخلق هذا الأمر شعورًا أخلاقيًا بعدم الراحة على المدى القصير. وفي كل حال، يثق الصندوق بقدرته على تسويغ هذه الإستراتيجية على المدى البعيد، عن طريق الفاعلية التي يمكن إظهارها وعن طريق الاستمرارية.

إدارة الانقسام السياسي

يُعنى الصندوق كثيرًا بمسألة استقلاليته السياسية، ولكنه في الوقت نفسه لا يخشى أن «يكون ذا تأثير في عالم السياسة»، ومن الواضح أن لأنشطة الصندوق تأثيرًا في المضمار السياسي. وكما تلحظ كبيرة الموظفين التنفيذيين «فقد يكون أمرًا جيدًا أن يُقال لنا إن الصندوق ساعد على الإطاحة بحكومةٍ لا تحظى بتأييدٍ شعبيٍّ، ولكنَّ هذا الأمر سلاح ذو حدين بامتياز». في عملية مراجعة كبيرة الموظفين التنفيذيين الأولى للصندوق، وُجِد أن الصندوق ومنظمته التابعة (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا) لهما تصنيف الحالة الخيرية، وأن المنظمة اللاحقة (الصندوق الخيري لنساء ولاية فيكتوريا) كانت أيضًا مؤسسة خيرية عامة تسمح باقتطاع ضرائب عن الهدايا. أظهرت المشورة القانونية أن الحالة الخيرية للصندوق هي أمر (مشكوك فيه) ويجب التخلي عنه. عنى هذا الأمر أن الصندوق نفسه (صندوق نساء ولاية فيكتوريا المحدود) هو نوعًا ما أكثر حرية من قيود القانون المتعلق بالأعمال الخيرية، إذ إنه «بمقدور الشركة أن تقوم بالأمور الأكثر صعوبةً والتي تتطلب حسًّا عاليًا بالمسؤولية»، والمشكلة هي أنه يجب أن تُدار مسألة خطوط الفصل بين أقسام العمل المختلفة بصورة متقنة.

الحوكمة

يعي الصندوق أنه قد يكون عرضة للانتقاد لإخفاقه في امتلاك مجلس إدارة منتخب ديمقراطيًا ولامتلاك أمنائه لحركة إجمالي مبيعات محدودة، ولكن المشكلة هي أن معرفة

مجلس الإدارة وخبرته وشغفه واستقراره تُعدُّ أمورًا أساسيةً لبناء استمرارية الصندوق. في هذه المرحلة من التطور يرى الصندوق أن الحفاظ على أعضاءٍ خبيرين وشغوفين في مجلس الإدارة يمنح الصندوق أفضل فرصه للاستمرارية، ويمكِّنه من متابعة مهمته بصورة فعالة عن طريق الاستماع المستمر للنساء؛ ومن خلال مشاريع مثل الحكيم الأرجواني والعلامة المائية وأستراليا، يأمل الصندوق في امتلاك أفضل ما يُقدمه العالَمان.

إن الدرس الرئيس الذي يمكن استخلاصه من صندوق نساء ولاية فيكتوريا هو أن مصادر العوائد المالية المتنوعة يمكنها أن تعوض عن المنح المالية الأصغر حجمًا. أما الأمر الأكثر أهمية، والذي أظهره التاريخ القصير للصندوق، فهو أن المؤسسات الخيرية الإبداعية، التي يحفِّزها شغف أفرادها بمهمتهم وسعيهم وراء أفضل الممكن والنقد الذاتي، فتتطوَّر الآن وتغير المؤسسات التي تحاول تحسين مظهرها بصورة تدريجية وجذرية أحيانًا. وينطبق هذا الدرس أيضًا على المؤسسات الخيرية العريقة والكبيرة نسبيًا، كما ستظهر لنا حالة دراستنا القادمة؛ صناديق بيو الخيرية.

6. صناديق بيو الخيرية

«أن ننتقل إلى أبعد من دورنا التقليدي والسلبي نسبيًا بصفتنا مانحين لنصبح أشخاصًا محفِّزين للتغيير ووسطاء، ومصادرَ للمعلومات، ورجالًا للأعمال المدنية من خلال الاستثمارات الإستراتيجية...».

في حين أن صندوق نساء ولاية فيكتوريا منظمة فردية وصغيرة نسبيًا، تبدو صناديق بيو الخيرية نظامًا من الصناديق الكبيرة نسبيًا التي تجمع ما بين تقديم المنح وتطوير حلول السياسة. مرَّت صناديق بيو الخيرية منذ تأسيسها بعديد من التغييرات، وإعادة الهيكلة الأساسية؛ وهي تمثل حالة مفيدة علميًا عن كيفية تطوير والمحافظة على بنية وثقافة الخيرية الإبداعية في منظمة معقدة.

الخلفية

صناديق بيو الخيرية هي مجموعة من سبعة صناديق خيرية، أُسست بين عامي 1948م و1979م على أيدي ابنَي وابنتَي جوزيف إن بيو، مؤسِّس شركة سون أويل (Sun Oil)، وزوجته ماري أندرسون بيو. عمل هذا الصندوق الخيري في سنواته الأولى تحت اسم مجهول توافقًا مع مبادئ وفلسفة المؤسِّسين الدينية التي لا تشجِّع على إظهار الذات عند القيام بأعمال خيِّرة. وعلى الرغم من ذلك، ازدادت طلبات الدعم. وفي عام 1956م أنشأ مجلس الإدارة شركة صندوق غلين ميد (Glenmede) لإنجاز أنشطة متنوعة للصندوق لتمكين عائلة بيو من تأسيس صناديق فردية بمهمات تتعلق باهتماماتهم الفردية الخيرية، وللحفاظ على دورٍ مباشرٍ في توفير المنح بعيدًا عن مسؤوليات إدارة الصناديق اليومية. وفي عام 2004م بدأت الصناديق بالعمل بصفتها هيئة خيرية مستقلة؛ وذلك لزيادة مرونتها وفاعليتها في تنفيذ مهمتها في خدمة المصلحة العامة.

امتلكت الصناديق في عام 2003م ممتلكاتٍ بقيمة 4.119 مليارات دولار أمريكي، وقدمت 163 منحةً مالية بقيمة 143.389.000 دولار. ويضمُّ مجلس الإدارة 15 شخصًا، منهم سبعة مديرين من عائلة بيو. توظِّف الصناديق أكثر من 150 وظيفةً.

تدور المهمة الأساسية لمؤسِّسي الصناديق حول المساهمة في الصحة والمصلحة العامة، وحول تقوية المجتمعات المحلية، أما بالنسبة إلى أهداف الصندوق الحالية فهي:

- التأثير في الرأي العام حول قضايا ونزعات أساسية من خلال إنجاز أبحاث مستقلة وذات مصداقية عالية.
- تطوير حلول سياسية تتعلق بقضايا مهمَّة تواجه عامة الأمريكيين.
- دعم الفنون والتراث والصحة والمصلحة العامة لمواطنينا وحياتنا المدنية، مع التركيز على فيلادلفيا.

وتضيف الصناديق: «عندما تكون الحالة مُلِحَّةً، فإننا سندعم التغيير». (www.pewtrusts.com/ideas/area).

البرامج الحالية

تدعم الصناديق العمل في ستة مجالات من البرامج؛ وهي: الثقافة والتعليم والبيئة والصحة والخدمات الإنسانية والسياسة العلمية والدين. تمتلك هذه الصناديق أيضًا (صندوق المشروع) الذي يسمح لها باستكشاف مجالات تقع خارج الأهداف والمرامي المحددة لمجالات البرامج الستة.

ينظر إلى عمل السياسة على أنه مساعد مهم في تمويل الخدمات الإنسانية، «نحن نقوم بعمل السياسة لكي نغير الأنظمة. لا يغير دعم الخدمات المباشر أي شيء، ومن المناسب أن نمتلك الأمرين معًا»، «لا تذهب النقود التي تنفق على العمل على الأرض بعيدًا جدًّا، ولا تختفي المشكلة. بإمكانك، باستعمال القليل من المال، أن تكون صاحب تأثير كبير إذا كنت واعيًا في مكان تدخُّلك وزمانه».

كان إدخال العمل إلى مسائل السياسة تطورًا تدريجيًّا ناتجًا عن إدراك أن كيفية التصدي لقضية ما هو أمر لا يقل أهمية عن اختيار القضية نفسها. يعمل برنامج (تطوير حلول السياسة) على تحديد الحلول لقضايا السياسة على مستوى البلد بأكمله وعلى مستوى الولاية. وهدف البرنامج العام هو تقوية المؤسسات والعمليات والأعراف التي تمكِّن المواطنين من الالتفات إلى قضايا ذات اهتمام عام، للوصول إلى مواطنين يشاركون في الحياة الديموقراطية.

دعمت الصناديق جهود الحفاظ على غطاء أمريكا النباتي، وكذلك معالجة مشكلات المناخ العالمي، والحماية الكبرى للبحار، إضافةً إلى تحسين الوصول إلى جودةٍ أفضل للتعليم في مرحلة رياض الأطفال وفي التعليم العالي، وتعزيز الرعاية والمراقبة الصحية للأمراض العامة. تتضمن الأولويات الحالية:

- التعليم: التعليم في مرحلة رياض الأطفال.
- البيئة: الاحتباس الحراري، وحماية الحياة في المحيطات، وحماية الغطاء النباتي.

- الصحة والخدمات الإنسانية: الدفع نحو إصلاحات في مجال الرعاية، تسويق الكحول والشباب، سياسة العلاج من الكحول، علم الوراثة والسياسة العامة، الطعام والتقنية الحيوية، التأمين التقاعدي.
- مجالات أخرى: تحسين الانتخابات، إصلاح عقوبة الإعدام وسوء الممارسة الطبية.

يلخص البرنامج طريقته في العمل بتحديد القضايا وإشراك الخبراء واستكشاف الآراء المتباعدة، إضافةً إلى دعم مجالٍ من التدخلات المركَّزة التي تتضمن «مبادرات التعليم العام الموجهة، وجهود الترويج وحملات القضايا للتأثير في صُنَّاع القرار حول أمور تتعلق بخيارات السياسة والترويج للحلول» (www.pewtrusts.com). وفي كثير من الحالات ينظم البرنامج لجمع «القادة والمفكِّرين والباحثين والخبراء الفنيين البارزين في مجالاتهم لإنتاج بحثٍ قوي وموضوعي ولتحليل السياسة. يهدف هذا الإجراء إلى مساعدة صُنَّاع القرار على الخروج بسياسة يجمعون عليها، وتدفع نحو تغيير إيجابي لمصلحة الأمريكيين» (المصدر نفسه).

تطوير الإستراتيجية: الانتقال نحو أسلوب إبداعي

كان انتقال الصناديق نحو أسلوب إبداعي عملية تدريجية؛ فبعد وفاة المؤسِّسين في السبعينيات من القرن الماضي، وسَّعت الصناديق مِنحها خارج فيلاديلفيا، وتخلَّت عن سياسة تقديم المنح المالية تحت اسم مجهول. ومع بداية الثمانينيات بدأت الصناديق بنشر تقريرٍ سنويٍّ وبإصدار توجيهات تقديم المِنَح وتطوير أسلوب أكثر إبداعًا وإستراتيجيةً، إضافة إلى القيام بدور الشراكة الفاعلة في تطوير البرامج المصمَّمة للاستجابة إلى الاحتياجات في هذا المجال.

قرَّر مجلس الإدارة في التسعينيات أنه يتعين على الصناديق أن تطوِّر تركيزها على الخيرية «الموجَّهة نحو النتائج»؛ وأن تركِّز في بضع قضايا أساسية «باستعمال طيف واسع من المصادر المسخَّرة لخدمتها: الموهبة والفكر والمال، وذلك لمعالجة تلك القضايا» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 36).

وبصورة متزايدة كان التشديد على الترويج لمبدأ المشاركة المدنية التي تعني «مشاركةً عامةً متزايدةً في تحديد خيارات السياسة المهمة»، ويعود أصل هذا التأكيد إلى كلمة جي هاورد بيو في أثناء الحرب الباردة في عام 1953م: «نحن متيقّظون بصورة دائمة إلى أخطار النشاط المخرّب في أثناء العمل في أرضنا، ولكن الخطر الأكبر يكمن فيما يُسمَّى (الخمول المخرّب). لا تستطيع أي قوى تخريبية أن تهزم أي أمةٍ ما لم تهزَم هذه الأمة أولًا من قبل الخمول المخرّب لمواطنيها، الذين أخفقوا في واجبهم المدني وفي خدمة بلدهم».

وتتضمن الأفكار المحفِّزة نحو الطريقة الإبداعية لدى بيو:

الاستجابة لتغير بيئة العمل

تدّعي الصناديق أن تغيُّر الإستراتيجية هو أمرٌ يحفِّزه إدراك الظروف البيئية المتغيرة، التي تتضمن: ازدياد عدد المشكلات وقساوتها، وازدياد عدد طلّاب الوظائف، إضافة إلى نقل السلطة من الحكومة المركزية إلى الحكومات المحلية، وتراجع دور الحكومة الاتحادية. يتميز تاريخ الصندوق بالمراجعة المنتظمة والتغيير لمواكبة القضايا الناشئة والهياكل الجديدة؛ ففي أوائل التسعينيات على سبيل المثال، «إدراكًا من الصندوق لحقيقة أن القضايا الاجتماعية لا تتقيد بالحدود»، وسَّع الصندوق من تركيزه الجغرافي وتركيزه البحثي المتضمن مجالات عدة من مجالات المعرفة ليتضمن منحًا ماليةً ذات تأثير وطني وعالمي في قضية البيئة، إضافة إلى قضايا أخرى. وبحلول عام 2003م كانت الصناديق منكبَّة على تطوير برامج مبنية على الولاية اعترافًا منها بحقيقة أن دور الولايات أصبح أكثر أهمية في تأمين كثير من الخدمات الأساسية، ومن ضمنها، على سبيل المثال، التعليم.

الوعي لمسألة شُحّ المصادر

إدراكًا من الصناديق لحقيقة أن مصادرها كانت (ضئيلة) بالمقارنة بمصادر الحكومة، قرّرت الصناديق أنها إذا أرادت أن تُحدث فارقًا ما فإن الطرق القديمة في العمل غير كافية، ومن ثم قرَّرتْ «أن ننتقل إلى أبعد من دورنا التقليدي والسلبي نسبيًّا بصفتنا مانحين، لنصبح

أشخاصًا محفِّزين للتغيير، ووسطاء ومصادر للمعلومات، ورجالًا للأعمال المدنية، من خلال الاستثمارات الإستراتيجية. بدأت الصناديق تفكر بطريقة أصحاب رؤوس الأموال؛ محاولةً أن تحصل على أقصى فائدة ممكنة من كل استثمار إستراتيجي لرأس المال والوقت والموهبة- ما عدا... لا تُقاس عوائد الاستثمار بمقياس الأرباح المالية، ولكن بمقياس الفوائد طويلة الأمد والإيجابية والقوية التي يحصل عليها عامة الناس» (تسليم النتائج، www.pewtrusts.com).

كانت الحجَّة هي أنه بإضافة أسلوب إستراتيجية إلى طريقة عملها الخاصة، تستطيع الصناديق أن تحقق تغييرًا أكثر استدامةً واستمراريةً؛ فعلى سبيل المثال في مجال البيئة؛ رأت الصناديق أن المنحة المالية (التقليدية) تعتمد إلى درجة كبيرة على الأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والسياسية الصحيحة لتحقيق أي تأثيرٍ مهمٍّ. وعلى النقيض من ذلك استطاعت الصناديق، بموجب الإستراتيجية الجديدة، ومن خلال العمل مع اتحادات منظمات الحماية الوطنية والإقليمية وغيرها لتصميم حملات التعليم العام الإقليمية، وباستعمال وسائل تواصل حديثة للتشجيع على المشاركة العامة، استطاعت أن تزيد من مساحة الأرض المحمية بصورة مثيرة.

عناصر المبادرة الإبداعية

الاستحواذ على اهتمام العامة

بالنسبة إلى الصناديق لا يتعلق تحقيق المهمة بالمال فقط، بل يستلزم الأمر «الاستحواذ على الاهتمام العام من خلال التوقيت الجيد والشركاء الجيدين والخيال والإبداع»، وإن أحد الأمثلة هو برنامج الصندوق: «الأمريكيون يناقشون الضمان الاجتماعي». ورغبةً منه في التأثير في الناس وإشراكهم في مناظرة عن الضمان الاجتماعي، هدفَ البرنامج الاجتماعي إلى «المساعدة على إعادة بناء صوت الأمريكيين في العملية السياسية، وإشراكهم في نقاش حول قضية السياسة الوطنية والمساعدة على إنشاء حوار بين عامة الناس وصنَّاع القرار بحيث تعكس السياسةُ العامةُ الإرادةَ الشعبية» (www.pewtrusts.com).

استثمرت الصناديق استثمارًا كبيرًا في البحث المستقل والموضوعي المتعلق بالمواقف العامة وبخدمة الصحافة؛ وفي تمويل مركز بيو البحثي للناس والصحافة؛ وفي مشروع التميُّز في الصحافة، stateline.org. (الذي يوفر البحث والمعلومات العامة عن حكومات الدولة)؛ وفي مشروع شبكة بيو العنكبوتية والحياة الأمريكية؛ وفي منتدى بيو عن الدين والحياة العامة؛ وفي مركز بيو للأشخاص ذوي الجذور الإسبانية؛ وفي مشروع بيو للمواقف الدولية. وفي عام 2004م أعلنت الصناديق أنها سوف تدمج هذه المشاريع السبعة في مؤسسة جديدة غير ربحية منضوية تحت لوائها تحت عنوان مركز بيو البحثي، الذي سيضم كل مشاريع المعلومات الرئيسة التي تدعمها الصناديق. يُعدُّ هذا الدمج أحد فوائد الحالة الخيرية العامة الجديدة للصناديق.

منظورات متنوعة

يكون اختيار فريق البرنامج من مجالات متنوعة، يضيف هؤلاء الأكاديميون والباحثون والمحامون والمديرون غير الباحثين عن الربح، ومحلِّلو السياسة، والصحفيون والفنانون والعلماء والمدرِّسون والمدافعون عن القضايا العامة، والإداريون العامون، وغيرهم، يضيف هؤلاء الأفراد مهارات وخبرة إلى الصناديق. وبالإضافة إلى المنظورات والمهارات المتنوعة للفريق، تستعين الصناديق باستشاريين خارجيين في مراحل متنوعة، وذلك لتحدِّي وإبداء الرأي بإستراتيجيات وعمل البرامج، في عملية مراجعة النظير.

تركيز أوسع معرف جيدًا

يتعين على المنح المالية أن تكون جزءًا من برنامج له هدف محدد بصورة واضحة، وأكبر من هدف أي مشروع منفرد؛ لا يمكن أن تكون المنح المالية المنفردة إستراتيجية؛ ومن ثم يجب أن تكون جزءًا من مجموعة من المنح ذات التركيز المحدد. على سبيل المثال في عملهم عن كلٍّ من قضايا الصحة العامة وقضايا تغير المناخ العالمي، توفر الصناديق بحثًا ومراقبةً ذات مصداقية؛ وتقدم أيضًا تعليمًا عامًّا، وتسهل إقامة حوار بين اللاعبين المؤثرين في تحقيق

التغيير: الخبراء، والمجموعات المعنية، والقادة المؤثرون في القطاعات العامة والخاصة، إضافةً إلى صنَّاع القرار وعامة الناس.

أهداف واضحة وقابلة للتحقيق

تؤكد الصناديق أهمية الأهداف الواضحة والقابلة للتحقيق، ومن ثم يُطلَب من مديري أقسام المشروع أن يصفوا أفكارهم وأهدافهم بصورة عامة؛ ويحدد هؤلاء المديرون بعد ذلك النتائج المتوقعة والإستراتيجيات والوسائل والمقاييس التي سوف تستخدم لقياس التقدم؛ وتخضع هذه الخطط بعد ذلك للمراجعة الخارجية والنقاش؛ فيراجع مجلس الإدارة تطور كل برنامج بصورة سنوية ويضع المعايير والنتائج المتوقعة للسنة التالية. «تحسِّن هذه الخطوات من فرص تحقيق نتائج مهمَّة وقابلة للقياس، وتسمح بتحقيق تحسيناتٍ في الإستراتيجية».

الواقعية في المحدودية والعمل الجماعي

تؤكد الصناديق الحاجة إلى الواقعية في دور تقديم المنح المالية، اعترافًا بحقيقة أن مقدِّم المنحة لا يستطيع فعل كثير بمفرده أو في مناخٍ غير داعم. إن قبول حقيقة أن الصناديق هي (عامل واحد في معادلة معقدة) يؤثر بصورة جوهرية في أسلوب الصناديق لقياس الأداء (ما سوف يرد في الأسفل). إن القضايا الرئيسة منذ بداية المشروع هي تحليل مناخ التمويل، والبحث عن وجود كيان آخر يقوم بدورٍ ما، إضافة إلى العقبات المحتملة. تُدمج كل هذه القضايا في الإستراتيجية.

إن الواقعية في محدودية دور الصناديق، وتعقيد المشكلات، تعني أن العمل بصورة جماعية مع الآخرين هو أمر أساسي. ولدى الصناديق سجلٌّ طويل من العمل مع ممولين آخرين ومنهم -إضافة إلى آخرين- مؤسسة روبيرت وود جونسون الخيرية المتخصصة في قضايا الصحة.

أداء واجبك: إجراء مسح للبيئة

إن المديرين الثلاثة لبرنامج تطوير الحلول السياسية مسؤولون عن إجراء مسح فاعل وأوسع للبيئة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وفي أي وقت ما، سوف يستكشف عدد من الاحتمالات، التي على الأغلب سيُرفض العدد الأكبر منها. قد يُبحث في قضية ما لمدة عام واحد قبل إيقافها؛ وذلك لعدم توفر فرص نجاحها؛ فعلى سبيل المثال أخذت الصناديق بالحسبان ولعدة سنواتٍ تطويرَ برنامج عن السياسة العقابية، وبعد كثير من التحليل كان الاستنتاج أن البيئة لا تسمح للصناديق بالقيام بدور فعَّال وخلَّاق. قد تُعيد الصناديق النظر بمشاركتها إذا ما تغيرت البيئة.

التركيز على المسبِّبات لا الأعراض

عند تحليل إمكانية العمل على قضية ما، يجدُر بفريق البرنامج أن يركز في المسببات لا الأعراض، وأن يفكر في إمكانية وكيفية حلها؛ فعلى سبيل المثال عند عملها المتعلق بصحة الأطفال، كان بمقدور الصناديق أن تعطي منحة مالية لأحد المشافي لدعم تشخيص وعلاج الأمراض المزمنة عند الأطفال، ولكن هذا النوع من المنح المالية لم يكن ليقدم إلا القليل لإحداث تغيير منهجي في نظام الصحة العامة ولتحسين فهم هذه الأمراض ولإفادة الأطفال في أماكن أخرى، وعوضًا عن ذلك أطلقت الصناديق في عام 1998م مبادرة رئيسة لتقوية نظام الصحة العامة، مشددة على أهمية فهم الأمراض المزمنة وعلاجها والوقاية منها، من بينها الأمراض المتعلقة بالبيئة التي تؤثر في الأطفال بصورة غير متكافئة. تبحث الصناديق في مسألة الربط المحتمل بين العوامل البيئية والأمراض المزمنة عن طريق الترويج لنظام وطني عالي التنسيق للمتابعة والمراقبة، والذي يمكن أن يبدأ في تفسير سبب الزيادة الواضحة في الأمراض المزمنة. سيشكل هذا الأمر- إضافة إلى أشياء أخرى- أساس حملة التعليم العام. «يُتوقع من الفوائد النهائية، إذا نجحت، أن تتسع لتشمل ملايين الأطفال والبالغين في الولايات المتحدة الأمريكية وخارجها».

فتح النوافذ السياسية

إن الصناديق انتهازية؛ بمعنى أنها تحدد القضايا والمشكلات التي بإمكان الآخرين، ومن بينهم صنَّاع السياسة، تحريكها. «إن محاولة الاستفادة القصوى من مصادرنا تتضمن التصدي للمشكلات عند نقطة حرجة، حيث إن الموازين عندها يمكن أن تنقلب باتجاه هدف مرغوب اجتماعيًّا». وبهذا المعنى يوصف (النضج) بأنه عملية تعزيز براغماتية؛ «على الرغم من أن الصناديق تنجذب نحو بذل جهود رئيسة من أجل قضايا مهمَّة ضد أمور قد يبدو من الصعب التغلب عليها ظاهريًّا، فإن تشديدها على النتائج المبنية على الالتزام بالإدارة الفعالة يسير في عكس هذا السياق»؛ فعلى سبيل المثال اختيرت قضية التعليم في مرحلة رياض الأطفال لأن هذا الجزء من نظام التعليم كان يُعدُّ في غاية السوء؛ وتوفر حجم كبير من الأدلة التجريبية؛ وظهر الإحساس بوجود رغبة شعبية متزايدة للتغيير، إضافة إلى الاستعداد للبحث في البدائل ضمن الشريحة السياسية والاستعداد العام للإنفاق على هذه القضية.

يُشجَّع فريق عمل البرنامج على اختيار مشكلة يمكن تحقيق تقدم فيها في مدة تراوح بين ثلاث سنوات وخمس، بالنظر إلى حجم الموارد المتوافرة. يتضمن هذا الأمر- من بين أمور أخرى- تحليل عمل السياسة ذي الصلة وتحديد مركز السلطة، وتقويم الاستعداد للتغيير، وإبداع نظرية مقبولة عن كيفية تحقيق التغيير، إضافة إلى نقاط التدخل وإستراتيجياته. قد تختار الصناديق أن تعمل في مجموعة صغيرة من الولايات فقط، التي تبدو أنها مستعدة للـ(نجاح)، ليس ثمة نتيجة مرجوة من العمل في أماكن لا يوجد فيها أي اهتمام.

تحليل قبلي لمجموعات الأشخاص المعنية والعقبات والمعارضة بصورة متقدمة

قد يقضي فريق العمل وقتًا يصل إلى السنة في تحليل أسباب مشكلة ما، وفي تحديد الأشخاص المعنيين الذين يمثلون رافعة التغيير، وفي التفكير بأفضل طريقة للوصول إلى هؤلاء الناس والتأثير فيهم. وفي جزءٍ من عملية طويلة لتطوير ورقة إستراتيجية لموافقة مجلس الإدارة على عمل جديد، يُطلب من فريق البرنامج أن يأخذ بالحسبان العقبات التي تحول دون

تحقيق الهدف ومصدر وطبيعة المعارضة المحتملة لهذا العمل؛ فعلى سبيل المثال رُفض برنامج عن العقوبات في السابق لأن الولايات لم تكن مستعدة حينئذٍ للعمل على قضية سياسية مثيرة للجدل إلى حد كبير. إن الأسئلة الرئيسة في كل البرامج هي:

- ما المشكلة التي تحاول أن تنكبَّ عليها؟ وبناءً على بحثك، ما المسببات المحتملة لهذه المشكلة؟ أي الحلول تبدو أكثر قابلية للتطبيق؟
- هل ثمة جماعات ناشطة تعمل على هذه القضية؟ ما نقاط ضعفهم وقوتهم؟ ما الموارد التي يتحكمون بها؟ ماذا سوف يدعمون؟ إلى أي مدى يمكنهم التوافق مع خصومهم؟ هل يوجد لاعبون آخرون ليسوا منخرطين حاليًا ولكن يمكن انضمامهم في وقت ما؟
- من/ما الذي قد يكون عقبة تحُول دون تحقيق هدفك؟
- إذا وجدت معارضة ما، من هي؟ ما الأمر الذي يعارضونه؟ ما نقاط قوتهم وضعفهم؟ ما الموارد التي يتحكمون فيها؟ ما الأمر الذي قد يدعمونه وتحت أية أوضاع؟
- ما الأشياء الضرورية للتغيير، والتي هي غير موجودة؟ ما الأمر الذي لا يفعل حاليًّا؟ ما الأمر الذي يمكن عمله بصورة فعالة؟
- ما الأمر الذي يفعله المولون الآخرون في هذه القضية؟
- ما نقاط القوة الفريدة (باستثناء المال) التي بإمكان المؤسسة الخيرية إضافتها إلى هذه القضية (على سبيل المثال: المصداقية، الرؤية، الخبرة)؟

المصادر الضرورية، ولكن أكثر من المال

بعد اتخاذ القرار بالعمل على قضية ما، تخصص الصناديق مصادر كافيةً لإنجاز ما يجب فعله، وتربط بين مدة المنحة وبين المهمات المطلوبة. ولا يقتصر النظر إلى المصادر الضرورية لإنجاز العمل على المنظور المالي فقط؛ تعي الصناديق قيمة المصادر الأخرى غير المالية لدى كل من المنظمة المانحة ومتلقي المنحة، فالمعرفة والمهارات والعلاقات والشبكات، وما إلى ذلك، كلها أمور مهمة. وكما هو مذكور أعلاه فالمصداقية والرؤية والخبرة هي مسائل مهمة؛ فعلى سبيل المثال وظّفت الصناديق ـ في عملها عن الصحة العامة ـ أفضل المهارات

والمعرفة لإنتاج بحث مثير عن فهم الأمراض والوقاية منها ومعالجتها؛ واستعملت الصناديق تأثيرها وعلاقاتها لتشجع نظامًا وطنيًا عالي التنسيق لتتبع ومراقبة الأمراض في كل الولايات؛ واستعملت أيضًا سمعتها للترويج للتعاون والحوار، واستعملت رؤيتها ومصداقيتها ومهارات التواصل لديها للترويج لحملة الصحة العامة.

من المثير للاهتمام أنه عندما تستعمل الصناديق مصطلح (القدرة على التأثير)، فهي تعني أكثر من مجرد الحصول على المال؛ «القدرة على التأثير تعني تعزيز فاعلية مقوّمات المشروع من خلال زيادة اهتمام الناس ووسائل الإعلام وصُنَّاع السياسة، إضافة إلى الحصول على الدعم من منظمات إضافية، من ضمنهم أشخاص محبُّون للخير وأفراد آخرون» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 41).

العمل على جبهات متعددة

تدرك الصناديق أنه من غير المحتمل أن تستجيب معظم المشكلات التي يجري العمل عليها إلى نمطٍ واحدٍ من أنماط التدخل؛ ولهذا السبب تُحدَّد أنماط عدة من أنماط التدخل وتُوجه باتجاه الهدف نفسه، ولكن من زوايا مختلفة في الوقت نفسه. إن لكل من البحث والمراقبة والتعليم العام وتأثير السياسة دورًا في غالبية برامج الصناديق.

ما بعد المعرفة

تشدد الصناديق على الحاجة إلى العمل على توفير مصادر المعرفة لصُنَّاع السياسة، ولكن هذا الأمر لا يكفي وحده؛ إذ إنه من الضروري أيضًا العمل على الأرض؛ «لا يُحدِثُ البحثُ التغييرَ: أنت بحاجة إلى كليهما». فعلى سبيل المثال جمعت الصناديق - في عملها على قضية الحفاظ على الثروات - بين البحث وبين تطوير تحالفات وطنية وإقليمية مع 500 منظمة تُعنى بالشأن نفسه لمساعدتها على إعادة تصميم حملات التعليم العام، باستعمال أدوات تواصل معقدة؛ لكسب مشاركة عامة الناس. وابتداءً من عام 2000م كانت أكثر من مئة مليون فدَّان

من الغابات المزروعة قديمًا ومناطق الغطاء النباتي تحت الحماية (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 2001).

الإستراتيجية لا تكفي

على الرغم من تشديد الصناديق على أهمية التخطيط والإستراتيجية، فإنها واضحة في فهم أن الإستراتيجية لا تكفي وحدها للتقديم الفعال للمنح المالية؛ فمن المهم أيضًا الانتباه الدقيق إلى التنفيذ ومراقبة التقدم وإجراء التعديلات الضرورية. تُدمج النقاط المتعلقة بالتنفيذ في صُلب التصميم الأولي للبرنامج، «إن كونك إستراتيجيًّا يعني أيضًا الانتباه الدقيق إلى التنفيذ، وإلى الحصول على المعلومات المتعلقة بالتقدم في الوقت المناسب، وإلى الاستجابة لتلك المعلومات بصورة مناسبة» (Pew Charitable Trusts 2001a: p. 11)، ولكن التركيز الضيق على المنح المالية الفردية سيقودنا أيضًا إلى التركيز على التفاصيل الصغيرة على حساب الأمور الأكثر أهمية.

التركيز على الأمور الأكثر أهمية على حساب التفاصيل الدقيقة: تقويم الإستراتيجية

انتقلت أسلوب الصناديق للتقويم من التشديد على مراقبة نتائج المنح المالية الفردية والتوافق إلى التركيز على تحقيق الإستراتيجية والأهداف الكلية. ينظر (ملف التتبع) إلى برنامجٍ فرعيٍّ ما كما لو أنه كان كاملًا، ويقدِّم معلومات أساسية ليُظهر لفريق البرنامج كيف تتكشف إستراتيجيتهم، وليوضِّح هل كانت الإستراتيجية تقود إلى التأثيرات المرغوبة في الأشخاص المستهدفين. يتضمن هذا الأمر عوامل خارجيةً قد تؤثر في التقدم؛ لهذا السبب فإن التقويم لا يتعلق (بالنجاح) أو (الإخفاق) بوصفه مؤشرًا على التقدم والحاجة إلى (إصلاحاتٍ في المنهج).

حلقة تعليم مستمرة

تهدف الصناديق إلى تطوير برامج (طموحة ولكن قابلة للتحقيق)، مبنية على مبدأ التعلم من خلال الإخفاق والنجاح. ويُنظر إلى التعلم على أنه عملية مستمرة ومتفاعلة دائمًا مع الإستراتيجية الحالية. إن لدورة الإستراتيجية الداخلية ثلاث مراحل، وهي: إنشاء خطة مقنعة لمعالجة المشكلة، وتحويل الخطة إلى عمل بالشراكة مع الأشخاص الذين استفادوا من المنح المالية عن طريق مراقبة وتعديل التنفيذ إذا لزم الأمر، والتقويم المستقل عن طريق سلسلة مراجعات. يقوم فريق البرنامج بعدئذٍ بجمع نتائج هذا التقويم في خطة مُدقَّقةٍ، محفزين بذلك جولة جديدة في دورة الإستراتيجية.

تُبنى فرص التعلم، ضمن الصناديق، في الإستراتيجيات المتنوعة من عملية إستراتيجية المنح. وإن أكثر مصدر رسمي للتعليم هو المنهج التعليمي الداخلي المسمى بجامعة بيو. تُصمم دورات جامعة بيو، التي تستمر من ساعة واحدة إلى يوم واحد، لتعزيز مهارات تقديم المنح ومن أجل التطور المهني للفريق؛ وتُحدَّث الدورات بصورة دائمة بدروس من تجارب الصناديق الخاصة، ومن خلال إجراء مسح للبيئة الواسعة.

تطبيق المهارات الأساسية في المجالات كافة

يُعتقد أن برنامج (تطوير حلول السياسة) لا يتضمن (علبة أدوات شديدة التعقيد، وبإمكانك تطوير مجموعة من المهارات الأساسية وتطبيقها في نطاقٍ واسعٍ من المجالات). إن المهارات الأساسية التي تدعم كل البرامج الرئيسة هي: إنتاج بحث موضوعي وقوي وذي مصداقية والترويج له للتأثير في صُنَّاع القرار وعامة الناس في طبيعة القضية وأسبابها وميزانها ومضامينها، واستخدام مهارات تواصل حديثة للتأثير والتعليم، ونشر الحوار بين الأشخاص المعنيين الرئيسين، وأخيرًا ـ عند الضرورة ـ الترويج لفكرة التغيير.

توسيع نطاق المرونة إلى حدها الأقصى

يُنظر إلى المرونة على أنها عاملٌ حاسمٌ في ضمان فاعلية مستمرةٍ في عالم متغيِّر. تتطور إستراتيجيات الصناديق بصورة دائمة ومترافقة مع ظهور معلومات ومتغيرات جديدة، وأحد

الأمثلة على التزام الصناديق بزيادة المرونة إلى الحد الأقصى هو تخطيطها وعملية تقويمها؛ ومثال آخر هو استعمال الصناديق لـ(صندوق المشروع) لتمويل برامج خارج أولوياتها المختارة، ويُعدُّ انتقال الصناديق لتصبح مؤسسة خيرية عامة مثالًا آخر.

إن الطريقة التي أُسست بها الصناديق تمكنها من أن تتحول لتصبح مؤسسة خيرية عامة، وصُمِّم التغيير لإعطاء مرونة جديدة لتجريب وسائل إضافية بُغية تقوية العمل الحالي؛ فعلى سبيل المثال أصبح بإمكان الصناديق الآن أن تشَغل البرامج، وأن تدفع باتجاه قرارات معينة، وأن تتخذ مواقف سياسية، وما إلى هنالك. وعلى الرغم من عدم اتخاذ القرار لفعل أي من هذه الأمور، تتمتع الصناديق الآن بالمرونة اللازمة لفعل هذه الأشياء. ثمَّة اهتمام ما حاليًّا بالبدء بالبرامج، ولكن تدرك الصناديق أيضًا إمكاناتها الأساسية والتزاماتها نحو المستفيدين من منحها المالية.

الأهداف أهم من المنصب

إن أحد تأثيرات الانتقال إلى خانة المؤسسات الخيرية العامة هو أن أعضاء عائلة بيو، الذين كانوا أكثرية من قبل، سيصبحون أقلية في مجلس الإدارة الجديد، والذي سيبلغ تعداد أعضائه 15 أو 16 عضوًا. لقد قيل إن العائلة كانت مستعدة للتنازل عن المنصب بسبب التزامها الشديد بأهداف الصناديق، وبسبب رغبتها في مطابقة البنية للأهداف، ولم يقل إن هذا القرار كان مثيرًا للجدل.

قضايا ومضامين

موازنة مستويات التدخل

يتطلب تشديد الصناديق على أهمية تحليل مركز القوة ونقاط التدخل الفعالة مرونةً ثابتة؛ إذ إن القوة في نطاق الموضوع تتغير؛ فعلى سبيل المثال تُطور الصناديق الآن برامج مركزة على الولاية؛ إذ إن الولايات تصبح أكثر مركزية لتقديم الخدمات الأساسية. وفي كل حال تعي الصناديق حقيقة أنه بينما تزداد قوة الولايات، فثمة خسارة للصوت الوطني.

وبعمومية أكبر، ثمة بعض التوتر بين العمل في مستوى الحكومة الفيدرالية وبين العمل في مستوى الولاية؛ «من الصعب العمل في كل ولاية، أما المستوى الفيدرالي فهو أسهل؛ لأنه توجد -حكومة- اتحادية واحدة».

إستراتيجيات الانسحاب

تعني أسلوب الصناديق القائمة على المراجعة الدائمة والتعديل واستخلاص النتائج أن إستراتيجيات الخروج مهمَّة بصورة خاصة؛ فعلى سبيل المثال لدى الصناديق برنامج ضخم إلى حد ما يخص مرحلة التعليم العالي، ولكن هذا البرنامج يوقَف تدريجيًا الآن. اتُّخِذَ قرار الخروج من هذا البرنامج على أساس أن التعليم العالي مشتت، وتقوده مؤسسة أخرى، وعلى أساس أنه ما من رافعة سياسة واضحة موجودة، وهو ما يجعل من الصعب تحقيق أي تغيير. الخروج هو خطر مهني للمؤسسات الخيرية التي تتبع أسلوب إبداعي؛ ولكنه لا يزال عملية طويلة ومؤلمة وبطيئة.

البقاء على تواصل مع فتح النوافذ

تدرك الصناديق أنها تحتاج أن تعرف متى بإمكانها الخروج، ولكن عليها أيضًا أن تعرف متى بإمكانها الدخول أو إعادة التواصل مع مجال ما. ويُعدُّ وجود نافذة منبثقة من الفرصة أمرًا مهمًا جدًا، وثمة العديد من القضايا المهمَّة التي لن تتبرى الصناديق لها بسبب عدم وجود تلك النافذة؛ فعلى سبيل المثال يعد نظام العقوبات قضية صعبة يصعب التعامل معها سياسيًا، ولم يكن بمقدور الصناديق منذ خمس سنوات أن تزور الولايات وتقترح النقاشات؛ أما الآن، ولأن ميزانيات العقوبات تصبح خارج السيطرة بصورة متزايدة، تبدي بعض الولايات رغبتها في مناقشة السياسات. تحيُّن الفرص مهمة مستمرة؛ القضية التي كان من الممكن البحث فيها والتخلي عنها منذ عام مضى قد تحتاج إلى إعادة الإحياء عندما تبدأ النوافذ بالظهور.

الوقوف في المنطقة الوسطى: نقدٌ من كلا الجانبين؟

تشدد الصناديق على أهمية ألا يُنظر إليها على أنها (داعمة إيديولوجية متصلبة)، فالهدف هو دعم قضية ما بناءً على المعرفة، وإنشاء دعم موضوعي- عندما يكون ممكنًا- عن طريق بناء إجماع والمضي قدمًا بالمكاسب المتزايدة. تثير هذه المسألة نقطتين: الأولى هي أن هذه العملية عملية بطيئة، وتتطلب العمل من خلف الستار، وتتطلب الصبر؛ أما الثانية فهي أن الوقوف في المنطقة الوسطى قد يعني أننا «نتلقى النقد من كلا الجانبين». «إذا كنت تقوم بالأعمال الخيرية التقليدية فسيحبُّك الجميع، ولكن مع عمل السياسة لا يحبك بعض الناس. إنه أمر صعب».

كيف يمكنك الحافظ على صدقك إن كنت وسيطًا صادقًا

تدرك الصناديق قدرة دورها بصفتها (أرضية جيدة وحيادية وداعمة للقاء والحوار)، وتعي قدرتها على «استقطاب الناس بسبب حجمنا وبسبب سمعة سياسة عملنا»، ولكن وفي الوقت نفسه تدرك أنه «حالما تمتلكُ الحقائق فلن يكون بمقدورك أن تكون وسيطًا نزيهًا. حالما تعلم ما هو الضروري أو ما هو الشيء الذي يعمل، عليك أن تتخذ موقفًا».

كَسبُ السمعة والمحافظة عليها

بدأت الصناديق بالعمل السياسي منذ أوائل التسعينيات وما زالت تقوم به، ويعي فريق البرنامج الوقت الذي يستغرقه الأمر لبناء سمعة قوية، والحاجة إلى إدارة تلك السمعة بصورة جيدة جدًّا. إن لهذا الأمر انعكاسات على عدد من الأمور، من بينها اختيار القضايا ومستوى الانخراط في المجازفات. وما هو أكثر أهمية من كل ذلك هو تأكيد الفريق أن إدارة سمعة الصناديق ليست (حملة لقسم العلاقات العامة، إذ يتعلق الأمر بإنجاز عملك». وشأنها شأن صندوق نساء ولاية فيكتوريا والحالات الأخرى، تشدد الصناديق على الحاجة إلى دليل قوي وذي مصداقية يدعم مساهمتها في قضايا السياسة.

قياس الأداء: ليس ثمة مكان للاختباء؟

يؤكد فريق العمل أنه من المستحيل العمل بهذه الطريقة الإبداعية من دون وجود مجلس إدارة داعم، ولكن مجلس الإدارة يُوصف أيضًا بأنه «لا يتعامل بالعواطف عندما يتعلق الأمر بالحصول على النتائج»، من ثم يُخصَّص اجتماع من اجتماعات مجلس الإدارة السنوية بصورة حصرية لمناقشة إستراتيجية البرنامج والنتائج. إن إحدى المشكلات في تحديد النتائج هي أن «تحفيز التغيير هو عملية فوضوية يشوبها كثير من عدم الوضوح، وليست الصناديق إلا عاملًا واحدًا في معادلة معقدة. وكيفية تفاعل المتغيرات العديدة هو أمر لا يمكن التنبؤ به. وغالبًا من الصعب جدًّا إقامة صِلةٍ سببية بين برامجنا الفرعية وبين النتائج المُلاحظة».

إن التوفيق بين طلب القياس الواضح للأداء مع (فوضوية) التغيير يتضمن البحث عن «سلسلة من الأدلة التي تؤسس مشاركتنا». المقاييس المؤقتة ضرورية للأخذ بالحسبان حقيقة أن التغيير يتطلب وقتًا لا يستهان به. وبالنسبة إلى عمل السياسة فقد تتضمن هذه الإجراءات: وضع جدول الأعمال، وبناء التحالفات، وإقامة المناظرات في الولاية، وتقديم مسودة قوانين والتمويل لمشاريع تجريبية، وإقامة الأبحاث، والاستحواذ على اهتمام وسائل الإعلام، إضافة إلى إشراك الصحفيين.

في حين أنه في نقطةٍ ما يكون قياس تطوير حلول السياسة الأمر الأكثر صعوبةً، يوجد أيضًا شعورٌ بأنه «في عمل السياسة بإمكانك أن ترى الربح عندما تربح، لكنك بإمكانك أيضًا أن ترى خسارتك عندما تخسر؛ أما في أنواع العمل الأخرى فإنك نادرًا ما تعرف ربحك أو خسارتك».

تكثيف المصادر

وبعدد وظائف يتجاوز الـ 150 وظيفة، تقبل الصناديق حقيقة أن طريقتها في العمل تستلزم تكثيف المصادر، وذلك يتضمن الانخراط في استثمارات كبيرة في الناس وفي المعرفة. إن مسألة النفقات العامة هي إحدى القضايا التي يدركها مجلس الإدارة بصورة دائمة؛ «الاستثمار في الأفكار والنتائج» (Pew Charitable Trusts 2001b: p. 16, 44) هو المعيار الذي تُقوَّم النفقات العامة على أساسه.

إطلاق التسميات

تنظر الصناديق إلى مسألة إطلاق التسميات على أنها مسألة ذات أهمية كبيرة في عملية بناء السمعة، ولكنها أيضًا تطلق التسميات بمنتهى الحذر؛ فهناك أوقاتٌ يكون من المهم فيها ألا يرتبط اسم الصناديق بقضيةٍ ما بصورة وثيقة، وخاصةً عندما يصبح أمرٌ ما (حسَّاسًا سياسيًّا).

فعلى سبيل المثال أنتجت هيئة بيو لدور الرعاية توصيات عملية مدعومة من الحزبين استحوذت على اهتمام كبير؛ بسبب القيمة الكبيرة لسمعة بيو. ويعود سبب تمكن الهيئة من بناء دعم من الحزبين إلى حد كبير إلى كونها تحمل اسم بيو، بالإضافة إلى امتلاكها لقاعدة أدلة قوية، ولكن عندما يتعلق الأمر بدفع التوصيات قُدُمًا، فإن صناديق بيو ستكون أقل ارتباطًا ظاهريًّا على الرغم من أنها تموِّل عملًا كهذا.

ما الذي في الاسم؟

قد تواجه المؤسسات العائلية الخيرية مشكلات خاصة في تبني أسلوب إبداعي عندما ينتج الأمر قضيةً خلافيةً، «يشعر جميع الناس بالحساسية عندما يوجد نقدٌ ما؛ ولأن الاسم هو بيو، يصبح الأمر شخصيًّا». ويؤكد الفريق أنه من المهم أن نكون حساسين نحو قضايا كهذه، وأن نشدد على أهمية إبقاء أعضاء مجلس الادارة في الحلقة، بحيث لا يشعرون بالمفاجأة عند النقد؛ كما أنه من المهم ضمان أن تكون قاعدة أدلة الصناديق قوية.

7. مؤسسة جون س. وجيمس ل. نايت الخيرية

«لا يبدأ دعم الحرية والدفاع عنها وينتهي عند الأفراد، مهما كانت درجة ثقافتهم وعلمهم؛ إنه يعتمد أيضًا بصورة حيوية على العامل الضروري للتهيئة، أي القطاع المستقل. والآن، وكما في الماضي، تتطلب صحة الأمة أن تستمر في كونها مليئة بالأساليب البديلة والخيارات الأكثر تنوعًا من تلك التي تصفها الحكومة». (Knight Foundation, 2002:5).

إن مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية مثال على المؤسسة الخيرية الإبداعية التي تعمل عند تقاطع السياسة مع الإعلام والمجتمع، وهي تعمل في مجال سريع التغير ومليء

بالخيوط والفرص التي يصطدم بعضها ببعض بصورة متكررة. إن الشغف بالصحافة الحرة والديموقراطية هو ما يحرِّك برنامج المؤسسة الخاص، ويتميز نشاطها بالتصميم على إنجاز العمل والانخراط بالمجازفات، وفي الوقت نفسه هي أيضًا مؤسسة يزداد ارتباطها العميق بمجتمعاتها المحلية، في الوقت الذي تنفِّذ فيه هذه المؤسسةُ جداولَ الأعمال الوطنية والدولية المتزايدة.

الخلفية

بُنيت مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية على الثروة التي جنتها عائلة نايت من عملها في الصحف. وتكريمًا لذكرى والدهم أسَّس الإخوة نايت صندوقَ تعليم نايت التذكاري عام 1940م لتقديم المساعدة المالية لطلاب الجامعة من منطقة آكرون في أوهايو. بقي الصندوق حتى شهر كانون الأول من عام 1950م عندما انتقلت ممتلكاته البالغة قيمتها 9047 دولارًا أمريكيًّا إلى مؤسسة نايت الخيرية المُنشأة حديثًا. وبدأت باقي صحف عائلة نايت في الستينيات بالمساهمة في المؤسسة التي أسست ممارسة تقديم المنح المالية في تلك المدن.

تلقت المؤسسة في عام 1965م تركةً بلغت 180.000 سهم من مجموع أسهم صحف عائلة نايت من والدة نايت، كلارا آي، وبالنظر إلى الزيادة في الحجم قرر مجلس الإدارة في عام 1966م أن يوقف مساعداته المقدمة لطلاب الجامعة، وأن يستبدل بها تقديم المنح للكليات والجامعات أنفسها. سمح مجلس الإدارة في عام 1972م ببيع أسهم كلارا نايت في صحيفة نايت، وذلك ما رفع من قيمة موجودات المؤسسة إلى 24 مليون دولار. وقد حفَّزت هذه الخطوة إنشاء برنامج منح مالية موسَّع يركِّز على العدد المتزايد من المدن التي تنشر فيها عائلة نايت الصحف، وأصبحت الصحافة، لا سيما تعليم الصحفيين، قضية أساسية في برنامج التمويل.

اندمجت صحف نايت في منشورات ريدر عام 1974م لتؤسسا معًا مؤسسة نايت ريدر المندمجة، التي كانت في وقتها أكبر مؤسسة للصحف في الولايات المتحدة الأمريكية. كان جاك نايت أكبر مساهميها، وهو ما جعل من نايت ريدر عرضة للإدارة حسب المصالح الخارجية، وربما للاستحواذ عليها، واقتنع جاك نايت لذلك بترك القسم الأكبر من العقار للمؤسسة،

ولكنه طلب في الوقت نفسه أن يفكر الأمناء في مستقبل المؤسسة. طمح الأمناء إلى التمتع بمرونة مثالية (على الأرض). وقد كتب جاك نايت «يجب أن تمتلك المؤسسة الفعالة بصورة حقيقية الحريةَ لأن تتخذ أفضل قراراتها، والتي تمليها عليها أوقات الحياة وأوضاعها» (www.knightfd.org).

حصلت المؤسسة بعد وفاة جاك نايت على تركته البالغة قيمتها 428.144.588 دولارًا أمريكيًا، التي أدت إلى زيادة مقدارها 20 ضعفًا في قيمة الممتلكات، وجعلت مؤسسةَ نايت في المرتبة الحادية والعشرين بين أكبر المؤسسات الأمريكية، بناءً على حجم الموجودات. وبعد إجراء مراجعة أخرى كانت إحدى نتائجها (برنامج المدن) الرسمي، الذي يركز على كل المجتمعات التي تنتشر فيها أعمال نايت ريدر. وفي مجال الصحافة بنت المؤسسة على إرث نايت الذي يدعم التعليم ويَعدُّه حجر الزاوية للصحافة النوعية، عن طريق تأسيس وإنقاذ أو تقوية بعض من برامج زمالة منتصف المهنة للصحفيين. أُسِّس برامج للتعليم والفنون والثقافة.

تحت القيادة الجديدة تعاظم الحضور الوطني للمؤسسة من خلال- على سبيل المثال- (هيئة مؤسسة نايت لألعاب القوى الجامعية)، التي تُعدُّ هيئة رفيعة تطالب بإصلاح ألعاب القوى الجامعية؛ و(قيادات نايت في الصحافة)، وهو برنامج يسعى إلى رفع جودة التعليم في أفضل كليات الصحافة في البلاد عن طريق استقطاب صحفيين بارزين عاملين للعمل موجهين من خلال منحة لمنصب القيادة؛ و(مبادرة تطوير المجتمع الوطني)، التي تعد أكبر عمل جماعي خيري في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

في أواخر عام 1990م شرع مجلس الإدارة في القيام بعملية تخطيط إستراتيجية، منحتها وفاة نايت في عام 1991م وتركته البالغة 200 مليون دولار، زخمًا إضافيًا. قادت عملية التخطيط الإستراتيجي الموسعة التي استمرت عامًا واحدًا إلى عقد من الزمن حافل بالمبادرات وبعملية تقديم المنح التي أضحت أكثر تركيزًا. أصبحت المؤسسة في الأول من شهر كانون الثاني لعام 1993م مؤسسة جون إس وجيمس ل. نايت الخيرية.

تطورت الجذور الأولية لبرامج المؤسسة الخيرية الحالية خلال التسعينيات، وأعيدت تسمية (برنامج المدن) وأصبح (برنامج المبادرات المجتمعية) ليمكس التشديد الفاعل على تقديم المنح في سبعة مجالات تهم المصلحة العامة، وحُدِّدت على أنها أولويات عند التمويل؛ وهي: الفنون والثقافة، والأطفال والمصلحة العامة، والمواطَنة، وتطوير المجتمع، والتعليم، والتشرُّد، والتعلم. ومن بين المبادرات الرئيسة التي أُطلقت تحت رعاية البرنامج المُنقَّح تبرز لدينا (مبادرات مؤسسات المجتمع) التي صُممت لزيادة أو إنشاء الصناديق التي أوصى بها المتبرعون في مؤسسات المجتمع في المدن والبلدات التي قدمت المؤسسات فيها منحًا محليةً.

قرر مجلس الإدارة في عام 1998م أنه يجب على برنامج المبادرات المجتمعية أن يغطي فقط المدن الست والعشرين التي كانت تنطبق عليها شروط المنح عند وفاة جيم نايت في عام 1991م. وأنهى هذا القرار ممارسة اتباع المؤسسة للشركة عند بيع الصحف في البلاد أو شرائها.

ركزت مبادرات الصحافة على الحاجات التعليمية وعلى الصحافة الحرة، وعلى القضايا الواردة في عملية التعديل الأول للدستور. وفي عام 1993م أُسست (زمالة صحافة نايت الدولية) التي قدمها المركز الدولي للصحفيين لمساعدة الصحفيين الأمريكيين وموظفي الإعلام التنفيذيين على السفر خارج البلاد إلى ما وراء البحار لتقديم المشورة المهنية والتدريب في الديموقراطيات الناشئة.

خضع برنامج التعليم لتغيير أساسي في توجهه، لينتقل من التركيز على التعليم العالي وحده ويشمل التعليم من مرحلة رياض الأطفال حتى نهاية المرحلة الثانوية (الابتدائية والثانوية)، وذلك بعد تبني خطة عام 1992م الإستراتيجية. تشيد المؤسسة الخيرية تحالفات مع مجموعات إصلاح التعليم الوطنية مثل (المدارس الأمريكية الجديدة) و(المجلس الوطني لمعايير التدريس الاحترافي) و(درِّس من أجل أمريكا)، التي أدت إلى إدخال هذه المنظمات ومنظمات أخرى للعديد من مدن المؤسسة في أنشطتها.

أطلق برنامج العلوم والثقافة مبادرتين منذ أوائل التسعينيات إلى منتصفها؛ فوفرت مبادرة أوركسترا سيمفونية (سحر الموسيقى) منحًا ماليةً لجوقات السيمفونيات لتوليد إحساس أعلى

بالإثارة المرتبطة بتجربة الذهاب إلى الحفلات الموسيقية، وكذلك لإنشاء علاقة أكثر حيوية بين الفنانين والجماهير. والمبادرة الثانية (شبكة قرض المتحف)، هي برنامج تشاركي يقدمه معهد ماساتشوستس للتقنية، وتهدف إلى إخراج الأعمال الفنية من مخازن متحفٍ ما إلى نقلها إلى جدران متحف آخر.

أثمرت مراجعة خطة المؤسسة الإستراتيجية في عام 1995 عملية إعادة ضبطٍ وتطويرٍ باستعمال إستراتيجيات مثل إستراتيجية تقدير الحاجات والتقويم. ومع انتهاء العقد أطلقت المؤسسة (مشروع مؤشرات المجتمع) المعمق والجاري حاليًّا، وذلك للحصول على معلومات شاملة أكثر عن مجتمعاتها الستة والعشرين.

امتلكت المؤسسة في عام 2003م موجودات وممتلكات بقيمة 1.846 مليار دولار أمريكي وقدمت منحًا ماليةً بقيمة 90.4 مليون دولار أمريكي.

الحوكمة واختيار الأعضاء الإداريين

يحكم المؤسسة مجلس إدارة مؤلف من 14 أمينًا وموظفًا، والأمناء من ذوي الأسس العلمية المتنوعة؛ دراسة الأعمال والصحافة والقطاعات غير الربحية وقطاع التعليم؛ وأصبح هؤلاء الأمناء أكثر شبابًا وتنوعًا في السنوات الأخيرة. توظف المؤسسة 56 وظيفة تعمل بدوام كامل ووظيفة واحدة تعمل بدوام جزئي؛ تتخذ بعض هذه الوظائف من المجتمعات التي تقدم المؤسسةُ المنحَ فيها قاعدةً لها.

الرسالة

إن مهمة المؤسسة ثنائية الأبعاد: «ملتزمون بالحفاظ على الصحافة الحرة، وعلى حمايتها وتقويتها داخل البلاد وخارجها، وبالاستثمار في المجتمعات الأمريكية الستة والعشرين التي عملت فيها صحف الإخوة نايت حتى موتهم» (www.knightfdn.org). إن مؤسسة جون

إس وجيمس ل. نايت الخيرية «ملتزمة برفع قِيَم خدمتها للمجتمع إلى أعلى معايير التميز الصحفي، إضافة إلى أنها ملتزمة بالدفاع عن الصحافة الحرة» (www.knightfdn.org).

ويعد تركيز المؤسسة على الصحافة استمرارًا لاهتمامات الإخوة نايت، وهو مبني على فلسفة عُبِّر عنها بصورة واضحة وتخصُّ الحرية والديموقراطية.

إذا لم يؤكد الناس بصورة دائمة أهميتهم وصدارتهم، وإذا لم يمارس هؤلاء الناس حرياتهم التي ورثوها، عندئذٍ، فإن النظام سوف ينهار أو يستبدل به نمط أكثر صلابة. الأمر السيئ هو أنه ما من ديمومة تخصُّ الحرية، مثلما أنه لم تكن هناك أية ديمومة سابقًا للنمط الشمولي، الذي كان يُخشى أن يكون الناجي الوحيد المتبقي من القرن العشرين.

لا يمكن أن تصمد الحرية في وجه اللامبالاة والإهمال، ويعتمد ضمان الحرية على قيام كل رجل وامرأة بالتعبير عمَّا يؤمنون به، ممارسين بذلك الحقوق التي منحهما إياها التعديل الأول للدستور؛ وهي حقوق حرية التعبير والتجمع والمطالبة برد المظالم؛ وبعبارة أخرى: يعتمد ضمان الحرية على الدفاع عن الأفكار المختلفة عن المألوف وعن الأفكار غير المقيدة وغير الشائعة حاليًّا (Knight Foundation, 2002:4).

لا يمكن أن يشكك الناس بما لا يعرفونه أو أن يدعموه بصورة هادفة. تعتمد الحرية على تقديم وسائل الإعلام الإخبارية وجبةً غنيةً من المعلومات، وطيفًا متنوعًا من الآراء المتعلقة بقضايا السياسة العامة. وتتطلب الحرية وضع المعلومات المقدمة في سياقٍ قابل للاستعمال، ليس (على أنها أخبار من الفراغ)، ولكن على أنها أخبار وثيقة الصلة بالماضي والحاضر والمستقبل؛ وتتطلب الحرية أيضًا وسائل إعلام لا ترى أن وظيفتها هي الترويج والتصفيق للسلطة، بل ترى أن وظيفتها هي التقويم والبحث في أداء السلطة (Knight Foundation, 2002:5).

«لا يبدأ دعم الحرية والدفاع عنها وينتهي عند الأفراد، مهما كانت درجة ثقافتهم وعلمهم؛ إنه يعتمد أيضًا بصورة حيوية على العامل الضروري للتهيئة، أي القطاع المستقل. والآن كما في

الماضي، تتطلب صحة الأمة أن تستمر في كونها مليئة بالأساليب البديلة والخيارات الأكثر تنوعًا من تلك التي تصفها الحكومة» (Knight Foundation 2002: p. 5).

تعتقد المؤسسة أن «حصة الأسد من مهمتنا، التي كانت المجتمعات بوصلتها الدائمة والتي كانت داعمة دائمًا للصحافة، يجب أن تُوَجَّه لتقوية المنظمات التي تقوي بدورها الديموقراطية والحرية. يعتقد نايت أنه في المجتمع الحر يُعدُّ امتلاك أصوات أكثر وخيارات أوسع لحل المشكلات المزمنة أمرًا جيدًا؛ يعني هذا الأمر المستويين المحلي والوطني؛ يعني الأنواع القديمة والحديثة لوسائل الإعلام؛ يعني جمعيات حل المشكلات القديمة والحديثة»، «نحن نعتقد أنه بإمكاننا أن نفعل أفضل ما يمكن عندما نروج لصحافة التميز على مستوى العالم، وعندما نستثمر بحيوية في المجتمعات الأمريكية الستة والعشرين. نحن نضطلع بدورٍ فريدٍ في مجال الأعمال الخيرية، بالنظر إلى ميزة امتلاك روابط راسخة مع هذه المدن والبلدات الست والعشرين» (Hodding Carter III, President and CEO, Knight Foundation 2002: p. 5).

إن الالتزام بالديموقراطية بصورة دائمة هو ما يربط عنصرَي مهمة المؤسسة بعضهما مع بعض. يهدف العمل في المجتمعات إلى «إدماج كل الأمريكيين في الهيئة السياسية» (Knight Foundation 2003) عن طريق- إضافة إلى أمور أخرى- المشاركة المدنية والتعليم.

البرامج الحالية

أثمرت مراجعة أجريت في عام 2000م «أوسع عملية إعادة تغيير في سياسة المؤسسة»، «ولزيادة فاعلية سياستنا الخاصة بتقديم المنح» (Knight Foundation 2001)، قررت المؤسسة تقليص مجال تركيزها إلى برنامجين نوعيين: (مبادرات الصحافة) و(شركاء المجتمع). ويساعد برنامج ثالث (صندوق المشروع الوطني)، على تطوير الابتكار والقيادة وإجراء التجارب على الاستثمارات المجتمعية التي قد تكون مفيدة لمجتمعات نايت.

برنامج الصحافة

تستحوذ هذه المجموعة من الفاعليات على 25 بالمئة تقريبًا من ميزانية المؤسسة، ويسعى البرنامج وراء التميز في الصحافة، مُركِّزًا في خمس فئات؛ وهي: التعليم والتدريب، والإلكترونيات ووسائل الإعلام الجديدة، والأخبار والتنوع في غرفة تحرير الأخبار، والأخبار ذات الاهتمام العام، وحرية الصحافة وحرية الإعلام.

ولوحظت مبادرات التعليم والتدريب في ممارسة تمويل المؤسسة للمناصب القيادية في الصحافة؛ وقدمت المؤسسة في عام 2004م منحة بقيمة مليون دولار أمريكي لدعم منصب رئاسة آخر في مؤسسة نايت (الثامن عشر) في مجال الصحافة، وذلك بالتركيز على قضية الصحة في منطقة ألاباما والميسيسبي في الولايات المتحدة الأمريكية.

التوسع في تدريب الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية خاصيةٌ أساسية من خصائص برنامج المؤسسة التدريبي. وبالإضافة إلى تحديد القضايا المهمَّة والدفع باتجاه التميز في الصحافة، تعمل المؤسسة أيضًا على تشجيع صناعة الإعلام على القيام باستثماراتها بصورة مميزة. أظهرت دراسة المؤسسة لـ (مجلس منظمات الصحافة الوطنية) أن الصناعة التي تبلغ قيمتها 100 مليار دولار سنويًّا تنفق 0.7 بالمئة فقط من قائمة النفقات على التطوير المهني (تدريب غرفة تحرير الأخبار: أين الاستثمار؟). كانت إحدى نتائج ذلك المشروع هي تأسيس تحالف من أربعين جماعة مهنية يوصي بإنشاء مشروع للتشجيع على استثمار أكبر في التدريب في مجال صناعة الأخبار. وأثمر هذا الأمر بدوره تقديم المؤسسة لمنحة مدتها أربع سنوات لجامعة نورث ويسترن لتمويل برنامج (قوة عمل الغد). وسوف يسعى هذا البرنامج مع كبار الموظفين التنفيذيين وغرف تحرير الأخبار على تحسين التدريب، وعلى إيضاح كيف أن تدريب الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية يمكن أن يحسِّن من جودة غرفة تحرير الأخبار، ومن الإنتاجية والقدرة على التذكر والتنوع.

برنامج (قوة عمل الغد) هو جزء واحد من مبادرة المؤسسة الواسعة لتدريب الصحافة، الذي يمتد إلى ثلاث سنوات، وإحدى أوائل قصص النجاح العظيمة لهذه المبادرة الواسعة كانت (برنامج الحرم الجامعي المسافر)، الذي أطلقته (جمعية ناشري الصحف الجنوبية).

ويوفر هذا المنهج الفريد للتدريب على السفر مثالًا للآخرين؛ إذ إن الصناعة هي نفسها من سوف تدعمه بصورة دائمة، من خلال منحة تبلغ قيمتها 10 ملايين دولار أمريكي.

يتوسع التدريب أيضًا ليصل إلى الساحة الدولية؛ فعلى سبيل المثال يُعد (مركز نايت للصحافة في الأمريكيتين) التابع لجامعة تكساس، أساسيًّا في مبادرة المؤسسة في أمريكا اللاتينية، الهادفة إلى الترويج لحرية الصحافة والتميز الصحفي. درَّب المشروع حتى الآن أكثر من 500 صحفي برازيلي ومكسيكي، وساعد على تنسيق فاعليات 30 مجموعة صحفية. ومن الأمثلة الأخرى عن العمل ذي التأثير الدولي نشر تقرير وإنشاء موقع على الشبكة العنكبوتية يدرس الأعمال الأمريكية في العراق وأفغانستان وخليج غوانتانامو من خلال عدسة القانون الإنساني الدولي؛ تلا ذلك منحةٌ قيمتها 450.000 دولار أمريكي لدعم برنامج خارجي يمكّن 20.000 صحفي من فهم أفضل لقوانين الحرب الدولية.

تعمل حرية الصحافة ومبادرات حرية المعلومات على المستويين الوطني والدولي أيضًا؛ فعلى سبيل المثال، أدت حملة (جمعية الصحافة داخل أمريكا)، التي صممت للفت الانتباه إلى حادثة قتل الصحفيين، إلى زيادة مقدارها 500 بالمئة في زيارة موقع (www.impunidad.com) التابع للحملة؛ وإلى زيادة في إدانة منفذي اغتيالات الصحفيين؛ وإلى موافقة جامعة كولومبيا على إعادة فتح كل القضايا القديمة. وبدأت النسخة الإذاعية والتلفازية من الحملة بثها في عام 2004م (Knight Foundation 2003: p. 13, 16, 18).

وفي المجال المحلي موَّلت المؤسسة عدة مشاريع تتناول تأثير قانون أمان الوطن (2001م) في حرية المعلومات ومحاسبة الحكومة؛ فعلى سبيل المثال أصدرت (لجنة مراسلي حرية الصحافة) وثيقة بعنوان سرِّي جدًّا محليًّا، وهي عبارة عن دراسة مفصلة لضوابط حصول الحكومة الاتحادية على المعلومات. قدم (سجل محفوظات الأمن الوطني) طلبات لإحداث قانون حرية المعلومات؛ وذلك للاستئناف ضد الإجراءات الأمنية الجديدة عن طريق رفع قضيتين للمحاكم.

وبدرجة الأهمية نفسها بالنسبة إلى المؤسسة يبرز تأسيس ائتلافين لحرية الصحافة، يحشد الأول منهما الصحفيين (ائتلاف الصحفيين للحكومة المفتوحة)، في حين يحشد الائتلاف الآخر المدافعين عن القضية (صندوق الحكومة الدستورية). بالإضافة إلى مساعدة وكالة الصحافة المتحدة والجمعية الأمريكية لمحرري الصحف وجمعية مديري الإذاعة والتلفاز، من المقرر أن يعمل هذان الائتلافان في حملة (شروق شمس يوم الأحد)، والمقرر إطلاقها في شهر آذار من عام 2005م. وبصورة عامة قدمت المؤسسة ثلاثًا وثلاثين منحةً ماليةً فاعلة لثمان وعشرين منظمةً عاملة في مجال حرية الصحافة وحرية الإعلام.

تحتوي الأخبار وغرف تحريرها المتنوعة، إضافةً إلى مبادرات وسائل الإعلام الجديدة والإلكترونية على ما يسمى بـ«مراقبة المستهلك للشبكة العنكبوتية» (www.consumerwebwatch.org)، التي عملت مع مئة شركة رئيسة، من بينها السي إن ان ونيويورك تايمز، على تسهيل فهم الفارق بين الإعلان وبين الأخبار على الشبكة العنكبوتية. وتتعلق مشاريع أخرى بالتشجيع على افتتاح منافذ أخبار خاصة بالمدارس الثانوية، مع التركيز على المدارس التي يكون الطلابُ ذوو البشرة الملونة غالبيةَ طلابها؛ وتتعلق هذه المشاريع بتطوير أدوات تعليمية جديدة تساعد الطلاب على الحصول على خبرة الكتابة اللازمة قبل دخول غمار المهنة؛ وأخيرًا تتعلق هذه المشاريع بإصدار تقويم وطنيٍّ قابل للبحث على الشبكة لمشاريع تدريب الصحافة. تتضمن الدراسات المنشورة: الوصول إلى الجيل التالي: دليل وسائل الإعلام الإخبارية لإنشاء شراكات ناجحة في المدرسة الثانوية (2004م).

تنبع الأخبار في مبادرات المصلحة العامة من فلسفة المؤسسة الأساسية التي ترتكز عليها كل برامج الصحافة، وهي أن الصحافة هي قضية ثقة. «التميز الصحفي، أي السعي الدقيق والعادل ضمن السياق وراء الحقيقة، هو مسألة مصلحة عامة. يتحقق الصحفيون الجيدون من صحة المعلومات ومن ثم يوضحون الأشياء. يراقب هؤلاء الصحفيون السلطة بصفتهم مقوِّمين نزيهين ومستقلين». يعني هذا الأمر أحيانًا الإبلاغ عن أخبار غير مستحبة، ولكنها ضرورية للمصلحة العامة. ولمعالجة هذه القضية، زادت المؤسسة من دعمها لبرنامج تراك فيد (http://tracfed.syr.edu) [TRACFED]، وهو أحد برامج جامعة سيراك يوز التي توفر

أداة قاعدة بيانات تتتبَّع إنفاق الحكومة الاتحادية وتراقب قرارات القضاء وعمل الوكالات. زادت هذه المؤسسة أيضًا من دعمها لـ(مركز النزاهة العامة)، وهو وحدة تحقيق رائدة وغير ربحية؛ وكذلك زادت المؤسسة من دعمها لبرنامج (المراسلون والمحررون الباحثون)، الذي يدرب الصحفيين عالميًّا على مراقبة أفضل في قضايا المصلحة العامة.

شركاء المجتمع

متابعةً لمراجعة عام 2000م عززت المؤسسة التزامها بتجمعات نايت الستة والعشرين. ويتلقى (برنامج شركاء المجتمع) أكثر من 50 بالمئة من الميزانية الإجمالية للمنح المالية. ويتلقى كل تجمع -بموجب هذا البرنامج- حصة من التوزيع الكلي للمنح بناءً على حجمه؛ قد تصل هذه الحصص في التجمعات الكبرى إلى قرابة 25 مليون دولار أمريكي على مدى خمس سنوات.

ونتيجة للمراجعة جُمع بين الالتزام الأكبر والتركيز الأكبر على مجموعة من الأولويات المنصوح بها محليًّا على مدى مدة أطول من الزمن. طُلب من اللجان الاستشارية لمجتمع نايت والمشكَّلة من أفراد محليين أن تختار ثلاث أولويات في الحد الأقصى من قائمة حددتها المؤسسة. وتنوعت الاختيارات بصورة كبيرة وراوحت بين تطوير الطفولة المبكرة وبين علاقات الأعراق. إضافة إلى هذه اللجان، تعمل المؤسسة في كل مجتمع مع موظف ارتباط مقيم وظيفته هي تطوير إستراتيجيات قابلة للتمويل بالشراكة مع منظمات غير ربحية، وكانت الخطة هي أن هؤلاء الموظفين سوف يعملون بدورهم مع فريق من الموظفين المعنيين بالأمر على البحث والاشتراك بما يمكن أن يثمر في مجتمعات نايت.

إتمامًا للتركيز الأضيق لبرنامج شركاء المجتمع، التزمت المؤسسة باستثمار 50 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2005م في توسيع صناديقها المؤسسة بناءً على توصيات المتبرعين في مؤسسات مجتمعية في مجتمعات نايت. يعطي هذا الأمر مرونة للمنح الصغرى وذات المدى الأقصر. إن برنامج شركاء المجتمع مصمم لجعل منح المؤسسة المحلية أكثر تركيزًا وفاعلية

ولجعلها في الوقت نفسه أكثر تأثرًا بالواقع المحلي وأكثر استجابةً له. ويزور أمناء نايت كل سنة المشاريع في أي من تجمعات نايت.

صندوق المشروع الوطني

صندوق المشروع الوطني هو الذراع الثالث في إطار عمل برامج المؤسسة الحالي، وينفق قرابة 14 بالمئة من ميزانية المؤسسة الإجمالية، وهو «يدعم القيادة الإبداعية والمنظمات والأفكار التي تتعلق بتمويل مجالات اهتمامنا، ويدمج مساهماتها في برامجنا وطنيًّا، وفي تجمعات نايت الستة والعشرين. ينقل هذا المشروعُ المعرفةَ الآتية من هذه الاستثمارات إلى أولئك الذين يدفعون باتجاه التغيير على المستوى المحلي والوطني.

إن هدف صندوق المشروع الوطني على المدى البعيد هو تعميق تأثير مؤسسة نايت الخيرية، عن طريق إعطاء النماذج ورفع المصادر والتأثير في القرارات التي تخلق التغيير المنهجي في مجالات اهتمام تمويلنا على مستوى المجتمع، وفي النهاية على مستوى الأمة» (www.knightfdn.org). يعمل صندوق المشروع الوطني على أساس أنه يجب أن يحصل جميع المواطنين في المجتمع الحر على حق الوصول المتساوي إلى الفرص الاقتصادية وظروف العيش الصحية والتعليم عالي الجودة والعدالة الاجتماعية.

يقدم صندوق المشروع الوطني منحًا ماليةً بناءً على عوامل تعمل من الأعلى إلى الأسفل، وبناءً على عوامل تعمل من الأسفل إلى الأعلى؛ في المنح التي تعمل من الأسفل إلى الأعلى، تنخرط مجتمعات نايت في عمل ذي طبيعة متشابهة، ويرفع الصندوق بعدئذ ذلك العمل إلى المستوى الوطني. أما بالنسبة إلى المنح التي تعمل من الأعلى إلى الأسفل، فتُحدد الأفكار والمصالح على المستوى الوطني أولًا، على أن يكون لهذه الأفكار والمصالح تأثير في المستوى المحلي لتجمعات نايت.

ينخرط صندوق المشروع الوطني في المجازفات، ويستكشف الأفكار الجديدة، ويقدم إمكانية تغيير واسع النطاق، وهو يشدد بصورة خاصة على أهمية إنشاء العمل الجماعي بين

الممولين، ويحاول تنسيق جهود جميع الأطراف المهتمة وطنيًّا ومحليًّا؛ فعلى سبيل المثال أسَّس كبار الموظفين التنفيذيين في مشروع المدن تحالفًا وطنيًّا ضم المحافظين والموظفين التنفيذيين ورؤساء الجامعات وقادة المؤسسة غير الباحثين عن الربح، بغية تحسين التنافسية الاقتصادية للمدن. تقوي المنظمة شبكات القيادة المدنية في القطاعات والمدن، وتكلِّف من يبحث عن أفضل الممارسات، وتروج لممارسات وسياسات التطوير الاقتصادي الفعالة في المجال المحلي والوطني. يتشارك صُنّاع القرارات المدنيون في المعلومات والأفكار من خلال المؤتمرات، ويروِّجون للسياسات. وبصورة مشابهة تنخرط المؤسسة في مشروع (المدن الحية)، وهو شراكة عمرها أحد عشر عامًا، تضم سبع عشرة مؤسسة وقفية وطنية، ومؤسسات وسيطة، ومؤسسات مالية، ووكالات اتحادية، وقادة محليين في الحكومة والأعمال ومنظمات المجتمع.

يعمل صندوق المشروع الوطني أيضًا على تشجيع المشاركة المدنية والتعليم، ومع ظهور اقتطاعات الميزانية في عام 2002م قدم الصندوق منحة بقيمة 250.000 دولار أمريكي لـ(مجموعات الضغط الخيرية للمصلحة العامة)؛ وذلك لمساعدة المؤسسات غير الساعية وراء الربح في مجتمعات نايت على الترويج بصورة فاعلة أكثر لزبائنها ومنظماتها. ويساعد برنامج (مجموعات الضغط الخيرية) القادة غير الساعين وراء الأرباح على فهم المجال القانوني الواسع للمشاركة في عملية السياسة العامة، وعلى فهم أهمية الترويج وطريقة الضغط الفعال.

يدعم صندوق المشروع الوطني أيضًا مشروع (الأولاد يصوتون في الولايات المتحدة الأمريكية)، الذي يهدف إلى إشراك طلاب المرحلة الابتدائية وعوائلهم في نقاشات عن الأحداث الجارية وعن عملية التصويت. عمل الصندوق مؤخرًا مع مبادرة الصحافة على مشروعٍ لإدخال قضايا التعليم المدني وتعليم وسائل الإعلام في مناهج المدارس الثانوية، وإن الحصول على موطئ قدم في المنهج الدراسي هو أمر أساسي لضمان استمرارية مبادرات المرحلة الثانوية بعد تمويلها.

بعد النتائج المتنازع عليها لحملة عام 2000م الرئاسية في فلوريدا، موَّل الصندوق برنامج (الهيئة الوطنية لإصلاح الانتخابات الاتحادية)، ووقَّع الرئيس بوش في عام 2000م على قانون (ساعد أمريكا على التصويت)، وهو جهد أسهم الحزبان ببذله لمساعدة الولايات

والمناطق المحلية على تحديث أنظمة التصويت لديها، مع الاعتراف بأهمية العمل الذي قامت به الهيئة. «تشريع القانون الجديد يوضح الفائدة التي يمكن أن تقدمها منحةٌ ما من منح مؤسسة نايت المقدمة إلى منظمة وطنية في جميع مجتمعات نايت الستة والعشرين وأكثر» (Knight Foundation 2002: p. 3).

قدم صندوق المشروع الوطني في عام 2003م منحة مالية بقيمة 100.000 دولار أمريكي لـ(مشروع التمويل الذكي)، وذلك في إطار جهده المشترك مع الصحف في جميع أنحاء البلاد؛ للدفع بالمرشحين السياسيين لتقديم معلومات متعلقة بالقضايا وليس للقيام بـ(حملة تخدم المرشح)، وفي العام نفسه قدم الصندوق منحة لمنظمة (الخيرية من أجل الانخراط المدني الفاعل)؛ وذلك لتمويل جمع وتحليل البيانات المتعلقة بإستراتيجيات التمويل، ولتقويم ما يمكن أن يكون مثمرًا في عملية تقديم المنح للتشجيع على الانخراط المدني.

محركات التغيير

ثقافة المرونة

تتجذر في عديد من المجالات العوامل المحفزة للتغيير والإبداع في ثقافة المؤسسة، فقد شدد الإخوة نايت والأمناء منذ البداية على الحاجة إلى المرونة؛ وذلك للاستجابة إلى الأوضاع والحاجات المتغيرة. وأظهرت استجابة المؤسسة للأحداث الأخيرة في البلاد وخارجها- أي إصدار قانون أمان الوطن والأحداث في أمريكا اللاتينية على سبيل المثال- قيمةَ هذه المرونة.

مراجعة دورِيَّة

كما توضح سابقًا، وشأنها شأن مؤسسات أخرى تمت دراستها، أجرت مؤسسة نايت مراجعات دوريَّة لعملها، ولم تُبدِ المؤسسة أي مخاوف من إعادة اختراع نفسها كلما اقتضت الظروف. ويبدو أن المراجعة المنتظمة أصبحت جزءًا من ثقافة المؤسسة وممارستها.

الزيادات في الدخل

مـرَّت المؤسسـة علـى مدى السـنوات بزيادات مهمَّـة للدخل، وتصادفت المراجعات- إذا لم نفترض أن سببها كان تلك الزيادات- على الأقل مع هذه التغيرات في الموارد؛ فعلى سبيل المثال جعلت وفاة جيم نايت في عام 1991م وتركة مئتي مليون دولار التي تركها للمؤسسـة جعلت من قرار مجلس الإدارة في عام 1990م ببدء عملية تخطيط إستراتيجية جديدة قرارًا أكثر ملاءمة مـن الناحيـة الزمنيـة. وحفزت هذه المراجعـة- إضافة إلى أشـياء أخرى- البدء بأسـلوب أكثر فاعلية للمؤسسة، وخصوصًا من ناحية برامجها الاجتماعية.

تغيير القيادة

غلـب في التغيـر في القيـادة لأعضـاء مجلس الإدارة وفريق العمـل أن يتزامن مـع المراجعة ومع مرحلة إعادة الضبط لتوجه المؤسسـة، وكان هذا هو الحال عندما توفي جيم نايت في عام 1991م؛ وكذلك كان هذا هو الحال عندما تغير رئيس مجلس الإدارة (دبليو جيرالد أوستين) في عام 1996م؛ وأيضًا عند تغير الرئيس بعد عامين لاحقين، عندما تنحى كريد سي بلاك عن منصبه بعد عشرة سنوات ليخلفه هولدينغ كارتر الثالث.

بوصلة التوجُه

على الرغم من إجراء المؤسسة مراجعات منتظمة لعملها، فقد حافظت على بوصلةٍ واضحة التوجهِ في التزاماتها الأساسية؛ وهي دعم الصحافة الحرة، والمجتمعات الستة والعشرين التي كسـب فيها الإخوة نايت ثروتهم. وفرت هذه الالتزامات، التي دمجت في مهمة المؤسسـة، شعورًا بالأمان والاسـتقرار في أعتى الظروف، ومكّنت المؤسسـة من بناء سـمعة وطنية قوية مبنية على المعرفة المتراكمة وعلى شبكات العمل.

عناصر المبادرة الإبداعية

تتشابه عناصر أسلوب مؤسسة نايت الخيرية مع تلك التي عُرضت في دراسات الحالات التي ذكرت حتى الآن. وما يميز مؤسسة نايت هو تركيزها على الديموقراطية والمشاركة المدنية، وعلى دور الصحافة المثقفة والحرة في تلك العمليات، وعلى التشديد على الحاجة إلى أسلوب مختلفة.

شغف المؤسِّسين

يعود سبب مثابرة المؤسسة وتركيزها إلى شغف المؤسسين بالالتزام بالحفاظ على الديموقراطية وترويجها، وكذلك إلى قناعة المؤسسين بأهمية الصحافة الحرة عالية الجودة. وبالإضافة إلى المبادرات المتنوعة في أنشطة وتدريب الصحافة لدعم الصحافة الحرة خارج البلاد، تعمل المؤسسة على حماية الصحافة الحرة داخل الولايات المتحدة الأمريكية؛ فعلى سبيل المثال قدمت المؤسسة منحة في عام 2003م لـ(خدمة البثّ العام) لإضافة تغطية القضايا الإعلامية إلى المسلسل التلفازي الذي يبثُّ مساء يوم الجمعة، الآن. كان البرنامج رائدًا في تغطية خطة (هيئة الاتصالات الاتحادية) للسماح بتوسع الشركات الإعلامية التجارية، فخفَّض الكونغرس- بعد اندلاع الاحتجاجات- من قوانين (هيئة الاتصالات الاتحادية)، مانعًا أي شركة من أن تمتلك أكثر من 39 بالمئة من سوق التلفاز، وهو يدرس الآن إمكانية إجراء تغييرات أخرى في التوجيهات العامة للملكية (هيئة الاتصالات الاتحادية).

التنوُّع في الحوكمة

بالتوازي مع التزامها بالديموقراطية بصفتها عملية مستمرة، تعلق المؤسسة كثيرًا من الأهمية على التنوع في حُكمها؛ وذلك لتمكينها من الاستماع والتعلم بفاعلية أكبر. وأصبح الأمناء أكثر تنوعًا جغرافيًا ومهنيًا وأكثر شبابًا؛ وفي مجتمعات نايت الستة والعشرين التي تقوم المؤسسة بتقديم المنح فيها، أنشأت المؤسسة آلياتٍ لفهم القضايا والاهتمامات المحلية بواسطة كل من اللجان الاستشارية وموظَّفي الاتصال المقيمين.

الوعي لمسألة شُحِّ المصادر نسبةً إلى الحاجة

كان جاك نايت مدركًا دائمًا لضآلة موارد المؤسسة في السابق وفي المستقبل بالمقارنة بالقضايا التي تحاول المؤسسة معالجتها، واليوم- بالرغم من ثروتها المتزايدة- لا تزال المؤسسة واعية لهذه المسألة، ولكنها ترى أن قيمة ذلك لا تنحصر في الجانب المالي فقط، بل تشمل أيضًا خبرة الفريق وعلمه، إضافةً إلى المكان والقدرة على الانتظام في العمل الجماعي والبحث؛ فعلى سبيل المثال عملت المؤسسة- في مجال برنامجها الخاص بالصحافة- مع تحالف ضم مجموعات الصحافة؛ للدفع قدمًا بتحسين التدريب في جميع أنحاء البلاد، ولتعليم الأفراد الذين هم في منتصف مسيرتهم المهنية؛ وعملت كذلك مع مجموعات جديدة من المواطنين الداعمين والصحفيين للترويج لحملة التدفق الحر للمعلومات؛ ومع الصفوف وغرف تحرير الأخبار لإنشاء عمل جماعي على الشبكة العنكبوتية؛ ومع قادة الأخبار لدعم (الأخبار في المصلحة العامة) (Knight Foundation 2003: p. 12).

المعرفة على المستويين الوطني والمحلي

تعلق المؤسسة كثيرًا من الأهمية على إنتاج وتمويل البحث والمعرفة الهادفين لتثقيف الآخرين والمتعلقين بسياستها الخاصة بتقديم المنح. يُبنى عمل المؤسسة في الصحافة على البحث- على سبيل المثال- في التدريب الحالي للصحفيين، وفي تأثيرات (قانون أمان الوطن) في الحريات الواردة في التعديل الأول للدستور. أما في مجال ممارسة تقديم المنح المالية في مجتمعات نايت، فقد استثمرت المؤسسة في إنتاج ملفات للمؤشرات المجتمعية.

كان تجميع ملفات المؤشرات المجتمعية لكل مجتمع جزءًا أساسيًّا من عملية (برنامج شركاء المجتمع) ومقاربتها الجديدة لسياسة تقديم المنح. وقدمت نسخة من الملفات للِّجان الاستشارية لمجتمع نايت لتستفيد منها عند اختيارها للأولويات. أفادت المجتمعات أن استعمال المؤشرات المجتمعية كان مساعدًا جدًّا؛ إذ إنها «وفرت لنا سببًا للعمل ما وراء معتقداتنا ومعرفتنا المبنية على قصص قد لا تكون صحيحة»، «ثم إنها قدمت لنا شرعيةً لخياراتنا الأخيرة». تضمنت النتائج الأخيرة تغطيةً صحفية محلية مهمَّة، واهتمامًا من صنَّاع قرار آخرين، وتبنت مؤسساتٌ

أخرى عاملةً محليًّا المؤشرات أيضًا بصفتها عناصر أساسية لتقويمها الخاص بالحاجات، ويُنظر إلى تمويل البحث والمعرفة على أنه قيِّم ليس للمؤسسة فقط، ولكن على أنه طريقة لتوفير أدوات قيِّمة للآخرين.

العمل عند مستويات مختلفة

تعلق المؤسسة أهمية كبيرة على العمل عند مستويات مختلفة؛ فعلى سبيل المثال في برامجها عن الحريات الواردة في التعديل الأول للدستور، تعمل المؤسسة مع الصحفيين وعليهم وبصورة مباشرة على الرأي العام. وقدمت المؤسسة مؤخرًا منحة بقيمة مليون دولار أمريكي لـ(مجلس الإعلان)؛ لرفع مستوى الاستيعاب الشعبي للحريات الواردة في التعديل الأول للدستور، وذلك من خلال حملة إعلانية عن الخدمات العامة. وبصورة مباشرة يعمل صندوق المشروع الوطني- كما ذُكر سابقًا- في قضايا نابعة من مجتمعات نايت الستة والعشرين، في محاولة لربط هذه القضايا بإطار السياسة العامة؛ ويعمل أيضًا في قضايا تنبع من البرامج التي تعمل على المستويات الوطنية بعد تخفيضها إلى المستوى المحلي لمجتمعات نايت؛ فعلى سبيل المثال بحث متلقُّو منح نايت المالية في ميامي عن وسائل لمساعدة العائلات ذوات الدخل المنخفض على تحسين مستوى معيشتهم. وكلَّف صندوق المشروع الوطني معهد بروكينغز بالبحث في مسألة التأثير الاقتصادي لِـ(اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة) في ميامي وفي بعض مجتمعات نايت الأخرى. وموَّل برنامج شركاء المجتمع بعدئذٍ تحالفًا محليًّا لأخذ البحث وإنشاء جهد في كل البلاد لمساعدة الفقراء العاملين على التقديم على برنامج (اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة)، وهو ما أدى إلى جني مبلغ 62 مليون دولار أمريكي في اعتمادات (اعتماد ضريبة الدخل المكتسبة). ويقدم صندوق المشروع الوطني دعمًا عمليًّا لإطلاق حملات مشابهة في أماكن أخرى.

التقويم والتعلم

يُنظر إلى التقويم لا على أنه (بطاقة تقرير)، ولكن على أنه وسيلة للتعلم والتأمل الذاتيين، والتعلم من النجاح والإخفاق أمر مهم بقدر أهمية التفكير في إستراتيجيات المستقبل. تقدر المؤسسة عاليًا صلاتها مع المؤسسات الأخرى التي تقوم بعمل تطويريٍّ مجتمعي ليكون وسيلة للتشارك في الدروس والخبرات. وتوضح الطريقةُ التي أعادت بها المؤسسة هيكلة مشاركتها في المستوى المحلي الأهميةَ التي تعلقها المؤسسةُ على الاستماع والتعلم، وتُعدُّ لجان المجتمع الاستشارية وضباط الاتصال بمنزلة الأعين والآذان في المجتمعات المحلية، وتوفر المعرفةَ التي لا تستطيع المؤسسة ذات الهيكلية المركزية أن تكتسبها وحدها.

الائتلافات

عند كل من المستويين الوطني والمحلي تسعى المؤسسة وراء بناء الدعم حول نتيجة ما أو قضية ما، عن طريق دعوة الآخرين للطاولة وتركيز الاهتمام. فعلى المستوى الوطني تعمل المؤسسة من خلال ائتلافات كبيرة ومعقدة تستعمل المعرفة والشرعية والسلطة لتحقيق التغيير، وبصورة مشابهة نظمت المؤسسة مشاركتها على المستوى المحلي بطريقة تستفيد من الطاقة القصوى لمدخلات المجتمع. وبُذل كثير من الجهد لضمان التنوع في لجان المجتمع الاستشارية، ولكن ونظرًا إلى صعوبات تمثيل كل الشرائح، أُضيف موظفو الاتصال الناشطون في المجتمع إلى اللجان لكي يسدوا أي (ثغرات)، وفي صورة مهمة تعمل لجان المجتمع الاستشارية مع متلقّي المنح كائتلافبذاته.

تقدير القديم عاليًا واختراع الجديد

لدى المؤسسة عدد من العلاقات الراسخة والمؤثرة، وتحاول أن تعمل- كل ما كان ذلك ممكنًا- على تحقيق التغيير المنشود من خلال العلاقات الموجودة ومن خلال العمل الجماعي؛ وتحاول أيضًا في الوقت نفسه أن تطور العلاقات القديمة والجديدة لفعل شيء جديد؛ فعلى سبيل المثال طورت في السنوات الأخيرة علاقاتها مع (خدمة البث العام) ومع منظمات الصحافة

العالمية عن طريق (جمعية الصحافة داخل أمريكا)، وذلك في إطار حملة عامة للفت الانتباه إلى مقتل الصحفيين في الأمريكتين؛ وعملت المؤسسة مع (صندوق سجل محفوظات الأمن القومي) للحصول على معلوماتٍ حكوميةٍ وإطلاقها.

استعارة المصداقية

في مبادراتها المتعلقة بالصحافة على وجه الخصوص، تمتلك المؤسسة كثيرًا من المصداقية بحق نفسها، ويضيف دعم التحالفات التي تشجعها وتنشئها المؤسسةُ إلى هذا المصداقية، أما في المجالات التي تكون مصداقية المؤسسة فيها أقل من ذلك، فسوف تقوم المؤسسة بدعم البحث الذي يجريه من لديهم مصداقية كبيرة بذلك المجال. وأحد الأمثلة على ذلك هو تمويل المؤسسة لعمل معهد بروكينغز عن أرصدة الضرائب، والذي ذكر أعلاه.

الاستدامة

تتفاوت البرامج والمنح المالية في مدتها؛ فعلى سبيل المثال سوف تستمر منح المؤسسة للمناصب القيادية لعقود من الزمن، في حين صُممت برامج المجتمع الفردية لتستمر خمس سنوات تقريبًا. وبصورة عامة تهدف المؤسسة إلى تحقيق التغيير المستمر. في حين لا يُتوقع من مدة التمويل أن تحقق التأثير الذي تنشده المؤسسة، فإن الهدف هو خلق الظروف التي تجعل الاستدامة المستقلة أمرًا ممكنًا؛ فعلى سبيل المثال كانت القضية المختارة في أحد المجتمعات هي قضية علاقة الأعراق: «نحن ندرك أنه لن يكون لدينا كثير من التأثير في علاقات الأعراق لمدة 5ـ10 سنوات، ولكن الهدف هو أن نحفِّز المجتمع حول هذه القضية وأن ننشئ الأعمال الجماعية المناسبة للوصول إلى تلك الاستدامة الذاتية».

الترويج للأفكار وضمان الحوار

كما تم الإيضاح أعلاه، فإن أسباب وجود إستراتيجية المؤسسة هي الترويج للأفكار من خلال البحث والاستثمار في التدريب، ومن خلال الاستماع والتعلم وضمان الحوار عن طريق العمل الجماعي والتحالفات، إضافة إلى الدفاع عن حرية الصحافة.

مضامين وقضايا

المخاطرة والاستدامة

تتضمن بعض برامج الصندوق خطرًا ضئيلًا بفقدان استمراريتها، وقد تكون بعض البرامج الأخرى أكثر بعدًا في تأثيراتها، ولكن خطر فقدان استمراريتها يكون أكبر؛ فعلى سبيل المثال «إذا قدمت منحًا للمناصب القيادية أو للزمالة، فأنت تعرف أنك سوف تدرِّب عددًا كبيرًا من آلاف الصحفيين، وأن المنصب أو الزمالة ستبقى موجودة لعشرين سنة قادمة؛ أما إذا صرفت المبلغ نفسه على محاولة تغيير ثقافة غرفة تحرير الأخبار والشركات، فإن هذا الأمر يحمل خطرًا أكبر. هل سوف ينجح الأمر، وهل سيكون التغيير مديدًا؟

مشكلات التقويم

ترى المؤسسة عديدًا من المشكلات المتعلقة بالتقويم وبقياس الأداء، أولًا: بينما يرى بعض من فريق العمل أن أحد أهداف التقويم هو بناء بيانات عن أفضل الممارسات، يركز الأمناء بصورة مباشرة أكثر على تحسين عمل متلقِّي المنح، وليس على الإضافة إلى كم المعرفة. وعلاوة على ذلك «يرغب الأمناء بأخذ صور سريعة؛ أي أجزاء صغيرة قابلة للهضم؛ إنهم يحبون القصص أكثر من نقاط البيانات». ثانيًا: بينما يُعدُّ التقويم مهمًّا من أجل التعلم، فإن القضية هي أيضًا أن «الناس يمتلكون شهية محدودة فقط لمعلومات تقويم أكثر. نحن لا نزال نعمل على إثبات أن للتقويم صلة بعملهم». ثالثًا: عندما يُربط التقويم بقياس الأداء، تبرز مشكلات نَسبِ السببية بصورة حتمية؛ إن عدم معرفتك الدقيقة بالشيء الذي حققته ليس أمرًا مرضيًا

جدًا. رابعًا: بينما قد يقدم الإخفاق دروسًا مهمةً، هناك مأزق حقيقية في (البقاء صادقًا حول الأشياء التي لا تنجح).

مخاطبة من لا يشاركونك وجهة النظر نفسها

إن نشر المعلومات في الأماكن التي لا تخاطب المؤسسة مؤيدين لها فيها، وتكاليف تلك العملية هي أيضًا مشكلة أخرى، ومن ثم فأحد الخيارات هو التواصل مباشرة أكثر مع عامة الناس، بالإضافة إلى العمل على تعليم الصحافة والبنى الأساسية.

الدمج

إن دمج عنصري مهمة المؤسسة والمستويات المختلفة التي تعمل المؤسسة عندها، أي الوطني والمحلي، هو تحدٍّ مستمر، ووفق ما علّق أحد الأشخاص: «فالخطر هو أننا نعمل مثل مؤسستين تحت سقف واحد»، ولتجنب هذا الأمر فإن أحد الخيارات هو إنشاء علاقات أقوى بين العمل في المجتمعات وبين العمل في (صندوق المشروع الوطني). وبصورة مشابهة فثمّة تحديات في ضمان أن العمل في مجتمعات نايت الستة والعشرين يصبح أكثر من مجموع أجزائه، وهو ما يضيف قيمة بواسطة التعلم المشترك. وأحد الاحتمالات هو أن نضع الدروس من المجتمعات الفردية معًا في شبكة تعلم منهجية.

الموازنة بين الاستقلالية والتركيز

أعطى إنشاء لجان المجتمع الاستشارية درجة من الاستقلالية لكل من المجتمعات الستة والعشرين التي تعمل المؤسسة فيها، ولكن وفي الوقت نفسه لدى المؤسسة مسؤوليات وعليها تبعات قانونية حول كيفية إنفاقها للمال، وكذلك فإن لها رغبة في المحافظة على تركيزها في اهتمامات الفاعلية، ورغبة في إنشاء قيمة مضافة عن طريق دمج مبادرات المجتمع المتنوعة في مستوى ما. ويكون الحفاظ حاليًا على هذه الموازنة بين الاستقلالية والتحكم عن طريق وضع قيود على طبيعة المبادرات التي يمكن أن يأخذها كل مجتمع محلي وعددها، وعن طريق

وضعية لجان المجتمع الاستشارية كجهات استشارية للمؤسسة. إن إنشاء صناديق نايت بتوصية من المتبرعين في مؤسسات المجتمع المحلية (يحسّن من طعم) عدد أصغر من المنح المالية (الكبرى)، ويحافظ كذلك على الوجود المحلي الأكثر انتشارًا للمؤسسة.

تكلفة التحالفات

على الرغم من أن المؤسسة مقتنعة بقيمة وفاعلية العمل ضمن التحالفات، تعترف المؤسسة أيضًا بحقيقة أن هذه التحالفات تستلزم تكاليفَ في الوقت والمال: «ما من شك أن إدارة الرعاية ودعم التحالفات هو أمر متطلّب جدًّا: قد لا يحب الأفراد بعضهم بعضًا، وقد يتنافسون أحيانًا على الصناديق، وليست هذه إلا بعضٌ من المشكلات. إن مساعدة الأفراد على البقاء محافظين على أنفسهم هو عمل شاقٌّ»، وهذا تحدٍّ يجب تجاوزه.

الإنجازات

ترى المؤسسة أن إنجازاتها الرئيسة في السنوات الأخيرة تتضمن:

- «التواصل المعمق مع مجتمعات نايت الستة والعشرين، مستفيدين إلى حد كبير من علاقاتنا طويلة المدى بصفتنا مموّلين محليين هناك.
- الالتزام الحسن بزيادة تدريب الصحفيين المحترفين، مع ظهور نتائج باكرة وإيجابية تشير إلى النجاح.
- القيادة في الأعمال الخيرية الجماعية المهمّة التي تتضمن (المدن الحية): (مبادرة تطوير المجتمع الوطني)، وفي تأسيس (شبكة فلوريدا للأعمال الخيرية).
- الالتزام الدائم بإصلاح حُكم ألعاب القوى الجامعية من خلال عمل هيئة مؤسسة نايت للألعاب الجامعية.
- البدء بحوار فعال بين الجوقات السيمفونية الأمريكية حول تغيير مقاربتها للمشاهدين من خلال مبادرة (سحر الموسيقى)، و

- البرمجة الجديدة والقيادات الجماعية والأساليب التسويقية الجديدة والاستعمال الجديد والإبداعي للتقنية على الساحة هي من بين نتائج هذه المبادرة المستمرة منذ وقت طويل».

8. مؤسسة The Annie E. Casey Foundation

«بالنسبة إلينا، لا يعد النجاح الحقيقي استعمال مواردنا ببساطةٍ لفعل الخير من أجل الأطفال، بل لإيجاد وسائل لمساعدة قطاعات أوسع عامة وخاصة لكي تبلي بصورة أفضل» (Nelson 1999).

بمؤسسة كايسي الخيرية نأتي إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية التي تعمل في مجالٍ خيريٍّ تقليديٍّ إلى حدٍّ ما: وهو الأطفال المحرومون والمجتمعات المنكوبة، لكنها تعتني به بطرائق في غاية الإبداع، ولا سيما في البرنامج المدعو إجراء الاتصالات.

الخلفية

أُحدثت مؤسسة آني ي. كايسي الخيرية عام 1948م من قبل جيم كايسي، مؤسس شركة يونايتد بارسيل (شركة خدمة الطرود المتحدة) ومديرها التنفيذي، إحياءً لذكرى والدته آني. ومنذ البداية تعهدت المؤسسة بمساعدة الأطفال المحرومين، ويستمر الاشتراك في دعم منازل الرعاية ذات الجودة العالية، التي بدأها جيم كايسي، من خلال برامج عائلة كايسي، والآن هي مؤسسةٌ مستقلة الإدارة في سياتل، ومن خلال خدمات عائلة كايسي، التي أُسست عام 1976م كالوحدة المباشرةِ الإدارة لمؤسسة آني ي كايسي. عندما توفي جيم كايسي في منتصف ثمانينيات القرن الماضي، ترك أسهمه الشخصية في شركة يو بي إس (المقدرة بـ 800 مليون دولار آنذاك) للمؤسسة. وبهذه الموارد المتزايدة بدأ أمناء الهيئة بتوسيع عمل المؤسسة لحساب الأطفال المحرومين. وفي عام 2002م حازت كايسي قرابةَ 3.5 مليارات دولار من الحصص، وما يقارب 240 مليون دولار من الإنفاق السنوي، وتعد المؤسسة أكبر مساهم في شركة يو بي إس.

الإدارة والعاملون

تتألف هيئة المؤسسة من كبار موظفي يو بي إس، بالإضافة إلى آخرين من خارج الشركة، مثل الحاكم السابق لولاية ميشيغان. توظف المؤسسة 170 عاملًا في عملية تقديم المنح، و350 موظفًا آخرين من خلال الخدمات المتخصصة بالتبني، وخدمات ما بعد التبني، ومنازل الرعاية التي توفرها في ثمانية مكاتبَ في أنحاء نيو إنجلند.

أنشأت المؤسسة مبادرة استثمارٍ اجتماعيةً توجه من خلالها حصةً من وقفها (غير الدخل الذي يمول ميزانية تقديم المنح الخاصة بها) نحو استثماراتٍ متعلقة بالبرنامج، وما تدعوه بالودائع المتعلقة بالمهمة. الهدف الأساسي من هذه المبادرة هو تعزيز إستراتيجيات المؤسسة المتعلقة بالبرنامج في إجرائها للاتصالات ومواقع الاستثمار المدنية. وقد تضمن البرنامج الأولي استثماراتٍ تقدر بقرابة 20 مليون دولار، بالإضافة إلى استثماراتٍ أخرى يخُطَّط لها في السنوات القريبة.

تستخدم المؤسسة كلًا من الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج والودائع المتعلقة بالمهمة لدعم العمل في المجال وزيادة نفوذ الاستثمارات الأخرى التي قد لا تكون المنح المالية قادرةً وحدها على القيام بها محليًا. وتكون ممارسة الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج من خلال منظماتٍ وسيطةٍ تعيد استثمار صناديق التمويل تلك في نطاقٍ من المشاريع المحلية المتعلقة بالعمل الذي تدعمه كايسي في المجتمع، والأولوية المهمة هي البحث عن مستثمرين مشاركين في العمل، عوضًا عن العمل باستقلال.

بالإضافة إلى الاستثمارات المتعلقة بالبرنامج، فقد رصدت المؤسسة أيضًا حصة من محفظة استثمارها الاجتماعي فيما تدعوه الودائع المتعلقة بالمهمة. أمَّا الودائع المتعلقة بالمهم، فهي استثماراتٌ في مؤسسات حافظة للودائع في مواضع حيث يكون من الممكن لهذه الموارد أن تساعد الأسر الفقيرة لكي تحسن وضعها المالي عن طريق إدارة ديونها بصورة أفضل، محسنةً بذلك من رصيدها، ومؤسسةً لعلاقاتٍ مصرفيةٍ مستقرة.

الرسالة الحالية

رسالة المؤسسة هي «المساعدة على بناء مستقبلٍ أفضل لملايين الأطفال المحرومين المعرضين لخطر العواقب التعليمية والاقتصادية والصحية الضعيفة»، وتهدف بصورة أكثر تحديدًا إلى تغيير «الأوضاع المعيشية لعشرات الملايين من الأطفال في هذه البلاد (قرابة 1 لكل 7) - ومن غير المرجح نجاحهم عند بلوغهم- ومساهمتهم عمالًا، وناخبين، وجيرانًا، ومواطنين، وقادة» (من خطاب دوجلاس دبليو نيلسون لسلسلة محادثات جمعية جون هويكنز، 1999).

البرامج الحالية

تدير المؤسسة ثلاثة برامج كبرى متصلة معًا: ترويج المسؤولية والإبداع؛ وتحسين الأنظمة الكبرى التي تخدم الأطفال والعائلات المحرومة؛ وإصلاح الأحياء السكنية.

تشجيع المسؤولية والإبداع

يحتوي هذا البرنامج على عددٍ من العناصر؛ فتقويم الفيدرالية الجديدة مشروعٌ مموَّلٌ بصورة تعاونية يحقق في تأثيرات النتائج في الأطفال المحرومين في إحالة المسؤولية من الحكومة الفيدرالية إلى الولايات. ويعمل مركز كايسي للصحافة للأطفال والعائلات بصفته مركزَ موارد للتشجيع على المزيد من البث والمطبوعات الاستقصائية المطلعة التي تكتب التقارير حول المسائل المؤثرة في الأطفال. ويسعى برنامج تطوير مهارات القادة والقيادة إلى بناء قدرة القيادة للأفراد الذين بإمكانهم مساعدة الأنظمة والمؤسسات والجمعيات لتخطيط التغيير على المدى الطويل وإدارته وتوصيله والمحافظة عليه. أمًّا الدروس والنماذج والأدوات، فهي معنيةٌ ببناء الأدلة المعتمدة على المعطيات للابتكارات الناجحة، والبث الواسع لها.

تعمل مبادرة المؤسسة الخيرية المبنية على المكان مع مؤسسات ذات عقليةٍ مماثلة لزيادة الموارد، وتطوير وفحص الأساليب والأفكار الوسيطة والعلاقات التي تطور النتائج للأطفال المحرومين وعائلاتهم. ويعد (الأطفال مهمون) أحد المشاريع البارزة لزيادة الوعي العام

بحالات الأطفال، ولرعاية مسؤولية أكبر لتحسين النتائج. ويجمع هذا المشروع بيانات قوميةً وخاصة بكل ولاية على حدة عن الرفاهة التعليمية والاقتصادية والاجتماعية والمادية للأطفال، مقدمةً بذلك بيانات قيمةً للمسؤولين عن الخدمات والنتائج، بالإضافة إلى من هم مسؤولون أمامهم. وفي الحقيقة يوفر المشروع علامات دالةً يمكن تقويم موقع الولايات المنفردة وتقدمها بالمقارنة بها.

تحسين خدمة الأنظمة الكبرى للأطفال والعائلات المحرومة

يهدف هذا البرنامج إلى مساعدة الأحياء المكروبة لتصبح بيئات ترعى عائلات أقوى وأكثر قدرة، ويكمن أحد أكثر التحديات الأساسية في تغيير حالة الطفل، وصحته العقلية، والأنظمة العامة الأخرى التي تخدم الأطفال المحرومين وعائلاتهم، والتي غالبًا ما تركز على المشكلات الفردية بدلًا من العمل بشمولية؛ وتنتظر الأزمة قبل أن تتدخل؛ وتكون بعيدةً ماديًّا وثقافيًّا عن المجتمعات والأسر التي تخدمها؛ وليست مسؤولةً إلَّا عن كمية الخدمات المقدمة بدلًا من جودتها.

منذ بدايات تسعينيات القرن الماضي دعمت مؤسسة كايسي مبادرات عدة بعيدة المدى، متعددة المواقع، ومصمَّمة لإصلاح أنظمة محددة لخدمة الطفل والعائلة، واستثمرت المؤسسة من وقت قريب في سياسة وممارسة المبادرات التي تعالج التحديات المتعلقة بتعزيز الأحياء المكروبة، والحدِّ من فقر الأسر، وإعادة صلة الآباء بأسرهم، وتوفير رعاية صحية أفضل، ومنع عنف المجتمع. وتزود ابتكاراتُ الممارسة والخدمة الخاصة بخدمات عائلة كايسي، تزود التعليمَ من البرنامج وتصادق عليه.

تشجع مبادرة إصلاح التعليم على تعليم عامٍّ أفضل من خلال العمل في جهتين: في الولايات والمجتمعات حيث هناك إمكانيةٌ لإصلاحٍ شاملٍ، وتحسين مكونات معينة للإصلاح الشامل للتعليم ونشرها. وقد طوَّر مشروع نجاح الأسرة الاقتصادي من قبل المؤسسة لتوفير أسلوب أكثر شموليةً لمساعدة العائلات ذات الدخل الضعيف للتقدم في السلم الاقتصادي. ويستخدم البرنامج أسلوب ثلاثية الشعب تقوم بمزاوجة إستراتيجيات تطوير قوة العمل، ودعم الاقتصاد

العائلي، واستثمار المجتمع بوسائل معززة على نحو مماثل. وللبرنامج موقع إلكتروني يوفر المعلومات للممارسين وصانعي السياسات والباحثين والعامة.

وتشمل مبادراتٌ أخرى تحت عنوان تحسين الأنظمة الكبرى أدوات لإعادة بناء منازل الرعاية، وللحوار الصريح؛ برنامج تثقيف جنسي، ومبادرة للصحة النفسية، ومبادرة عمل، ومبادرة بدائل لاعتقال الأحداث. صُممت مبادرة خدمات القوة العاملة البشرية لمواجهة المشكلات الناجمة عن أعباء العمل والقوانين المفرطة التي تجعل مهمات عمال الخط الأمامي في الخدمة الاجتماعية صعبةً جدًا. وتنوي المؤسسة جمع الأدلة لزيادة الوعي العام وقيادة السياسة، وتشجيع الممارسات المقبولة، وتوفير المساعدة التقنية للسلطات القضائية المستعدة لمواجهة المشكلة، وتقويم المبادرات الواعدة، وتأليف لجنة وطنية لتركيز الانتباه والعمل. وبصورة أعمَّ يوفر برنامج المؤسسة لإصلاح أنظمة الولايات والأنظمة المحلية التمويل لعدد من الولايات لجعل خدماتها تعمل بصورة أفضل للأطفال وعائلاتهم.

إصلاح الأحياء السكنية

إصلاح الأحياء هو برنامجٌ يستغرق 10 سنوات، ويستهلك نسبةً متزايدةً من موارد كايسي، وله خمسة عناصر هي: بالتيمور؛ إجراء الاتصالات؛ إعادة بناء المجتمعات؛ إصلاح أنظمة مستوى المدينة؛ ومركز موارد المساعدة التقنية. وعمومًا يهدف البرنامج إلى استعراض الوسائل التي تستطيع من خلالها الولايات والمحليات ومجموعات الأحياء أن تعيد تنظيم حالتها وتدمج جهودها لدعم العائلات الضعيفة وتُحسّن الأحياء المكروبة. وتكمن تحديات هذا العمل في تفكيك مركزية البيروقراطيات العامة الكبيرة، وتجميع تيارات التمويل لخدمات الأطفال والعائلة بواسطة خطوط الوكالة، وصياغة تدخل المجتمعات في تصميم الخدمات الإنسانية وتوصيلها.

بُني برنامج إجراء الاتصالات- الذي بدأ عام 1999م- على أبحاث المؤسسة التي أظهرت أن الأطفال يبلون بلاءً حسنًا عندما تكون عائلاتهم قوية، وأن العائلات يكون عطاؤها أفضل عندما تعيش في مجتمعات تساعدها على النجاح. إن إجراء الاتصالات مبنيٌّ على الافتراض

بأنَّ العائلات مهمة، وأنَّ المكان مهمٌّ في معالجة مشكلات الفقر والعزلة والمساعدة غير الفاعلة. ومن خلال العمل مع مجموعات محلية في 22 موقعًا على امتداد الولايات المتحدة، يهدف البرنامج إلى ربط العائلات المعزولة بفرص التوظيف وبالشبكات الاجتماعية والمدنية والدينية الإيجابية، وبأنظمة الخدمة المؤهلة المصممة لمساعدة الأسر على النجاح بوصفها آباء.

ثمة ثلاثة عناصر أساسية في إستراتيجية برنامج إجراء الاتصالات؛ أولًا: إنها توفر مساعدةً تقنيةً مبنيةً على حاجات الحي وقضايا المجتمع، باستخدام الخبرات المحلية والارتكاز عليها قدر الإمكان. ثانيًا: إنها تنشئ شركاء محليين لجمع وتحليل البيانات المحددة للأصول والتحديات في كل مجال. ثالثًا: إنها توفر دعمًا وإرشادًا لتمكين الأحياء من إجراء مواقع اتصالات لمشاركة تجاربها والمعرفة الفنية والأفكار بعضها بعض حول ما هو ناجحٌ، مع هدف المساعدة لدعم ووصل نطاقٍ من الجهود الرسمية وغير الرسمية التي تعزز نجاح العائلة. إنَّ مشاركة ما ينجح، قد عزز بحد ذاته التغيير التصاعدي، مشجعًا بذلك الأحياء على إعادة بناء ذاتها وإحيائها.

إضافةً إلى البرامج المذكورة أعلاه، تدير المؤسسة مجموعة كايسي للاستشارة الإستراتيجية (CSCG)، التي صممت للبناء على إرث إصلاح أنظمة مؤسسة آني ي كايسي عن طريق تطوير القدرة الاستيعابية لاستشارة قادة الخدمات البشرية ومنظماتهم في إحداث الإصلاح، والهدف هو تقوية العائلات في سياق مجتمعاتهم، عن طريق العمل مع مسؤولي القطاع العام ووكالاته الملتزمة فعليًا بتطوير حياة المواطنين الذين يخدمونهم.

وأشارت تجربةٌ حديثةٌ إلى أنَّ إحدى أقوى الفرص لإحداث فرقٍ من أجل مزيد من التغيير السريع والمستدام قد تحدث عندما تستطيع مؤسسة كايسي تركيز موارد الاستشارة المكثفة والإستراتيجية في أوقاتٍ حرجةٍ في حكومة الولاية، ويمكن أن تشمل هذه الأوقات:

- إخفاق النظام الذي يؤدي إلى أزمة في الثقة العامة.
- رفع قضية جماعية.
- تغيير القيادة عند مستوى الحاكم أو العمدة أو رئيس وكالةٍ رائدة.

تسعى مجموعة كايسي للاستشارة الإستراتيجية إلى المساعدة على تحديد لحظات الفرص هذه، وتأسيس علاقات مع أبطال التغيير، وتوفير الاستشارة الإستراتيجية اللازمة لزيادة احتمالية حدوث التغيير الجوهري في الأنظمة العامة إلى أقصى حد. ولتحقيق ذلك تعمل لدعم رؤية مؤسسة كايسي لخدمات بشرية تم إصلاحها، وتعمل لدعم رؤية قادة الوكالة العامة للإصلاح بينما يتخذون قرارات صعبة في مصلحة سلطتهم القضائية.

توفر CSCG دعمًا استشاريًّا مباشرًا مكثفًا ممتدًّا للقادة والوكالات المتأهبة لتغيير بليغ، وتتسم المجموعة التي أسست من قبل كلٍّ من تقنيات الاستشارة الإستراتيجية للقطاع الخاص وخبرة المؤسسة في المساعدة التقنية، بالعناصر الحاسمة الآتية:

- التركيز على الانحياز الواضح للنتائج المرغوبة من قبل الوكالة مع مبادئ المؤسسة، وأساليبها، وخبراتها.
- فرق خبراء CSCG التي توفر المشاركات المستمرة، وأحيانًا المساعدة اليومية في جهود التغيير بجهود التغيير.
- التعاون القريب مع فريقٍ موازٍ من فريق موقعٍ متفانٍ.
- التخطيط المستند على تحليل البيانات، المسترشد بأدوات الإستراتيجية وأطر العمل، والمدعوم بقدرات ممتازةٍ للإدارة على البحث.
- مراحل العمل المحددة المخططة والمؤكدة بوضوح عن طريق توضيح المنتجات (التقويمات، الخطط، إلخ) وعن طريق الالتزامات المجددة من قبل كلٍّ من قادة النظام (الحكام، المحافظون، الوزراء) و(المقابلات/المراسلة) الخاصة بالمؤسسة.

إستراتيجية التحسين: الانتقال إلى طريقة إبداعية

تركز دراسة الحالة هذه بالتحديد على إجراء اتصالات، إحدى أحدث مبادرات المؤسسة وأكثرها طموحًا والمبنية على المكان. يشمل محركو المبادرة الإبداعية في مشروع إجراء الاتصالات:

المراجعة الجذرية

منذ ثماني سنين مضت أصبحت المؤسسة غير راضية بازدياد عن كيفية عملها، وباشرت مراجعةً دامت سنتين كي تنظر في الذي تعلمته، وكي تفكر وتتحدث حول كيف يمكنها أن تنجز الأشياء بطريقةٍ مختلفة، وقاد هذا إلى إدراكٍ بأنَّ (تقديم المنح التقليدي لم يكن ناجحًا حقًّا). ويتصل بذلك بصورة وثيقة أن البيانات المستمدة من المراجعة أظهرت أنَّ البرامج المعتمدة على تحرير المعلومات فقط لم تكن فعالةً، بسبب تداخل المشكلات بعضها ببعض، لذلك عمدت المؤسسة إلى النظر في الوسائل التي يمكنها من خلالها محاولة بناء اتصالاتٍ جديدة، واضعةً مواردها وعملها معًا بطرائقٍ جديدة.

المجلس (من غير المتخصصين)

يرى بعضهم في حقيقة أن مجلس الإدارة ليس مكونًا من خبراء في رعاية الطفل على أنها ميزةٌ في قيادة التحرك بعيدًا عن تقديم المنح التقليدي. وتُعدُّ خلفية عمل اللجنة، بالأحرى غير الربحية، مهمةً أيضًا في تقديم الحوار حول مسؤولية النتائج، والذي كان له تأثيرٌ (عميقٌ) في المؤسسة، وبإعلانها مسؤوليتها عن التأثير لم تؤثر النفوذ والقوة على ما تقوم به المؤسسة فحسب، بل أيضًا على كيفية تخطيطها، وإدارتها ومراقبتها لعملها.

الوعي بندرة الموارد

كان الانتقال إلى أسلوب إبداعي مدفوعًا أيضًا بوعي المؤسسة (على الرغم من أصولها القيمة) بندرة مواردها نسبيًّا قياسًا إلى مهمتها. ويصرح رئيس كايسي بأن «240 مليون دولار تعد أقل من الذي ننفقه نحن الأمريكيين حاليًّا على الأحذية الرياضية لمراهقينا كل سنة، وهي كافيةٌ فقط لنشغل مدارس مدينة نيويورك لبضعة أسابيع. إنَّها كافيةٌ فقط من أجل سجن الجانحين الأحداث في كاليفورنيا لقرابة 3 أشهر. إنَّها كافيةٌ فقط من أجل تلبية حاجات اثنين بالمئة فقط من أطفال الرعاية الذين يعيشون في منازل الرعاية حاليًّا في الولايات المتحدة. من المؤكد أن 240 مليون دولار كافيةٌ من أجل تقديم معونةٍ ماليةٍ لملعب كرة قدم في مدينة واحدة»

(خطاب لسلسلة حوار إفطار مجتمع جونز هوبكنز 1999). إنَّ الوعي بموارد المؤسسة الكبيرة- ومع ذلك الضئيلة- عاملٌ مهمٌّ في فهم طريقة المؤسسة.

التركيز على الحقائق

كان الاندفاع باتجاه أسلوب جديدة مرتبطًا ارتباطًا كبيرًا بتحليلٍ إحصائيٍّ منظم لتحديد مواقع الأطفال المحتاجين، وأظهر هذا أن أكثرية الأطفال المحرومين لم يكونوا موزعين بصورة عشوائية على الولايات المتحدة؛ بل كانوا متركزين في قرابة 900 حيٍّ. وباقتران مع الرغبة في الهرب من أسلوب البرامج التي تعتمد على تحرير البيانات فقط، والوعي بندرة موارد المؤسسة، ونظرية التغيير الاجتماعي التي روجعت (انظر أدناه)، قاد هذا التحليلُ المؤسسةَ للانتقال إلى برنامج (عملٍ خيريٍّ مبني على المكان) (إجراء الاتصالات) ولاختبار هذه المبادرة الجديدة في 22 حيًّا.

عناصر الفاعلية: طريقة إبداعيةٌ

الاستماع إلى الآخرين وإشراكهم

تتبنى المؤسسة طريقة قابضة للأسهم بواسطة (العملية الاستشارية) المطورة أوليًّا لمبادرتها لإصلاح وتطوير الأحياء/العائلات في منتصف التسعينيات. شارك أكثر من 600 ممارسٍ، وغيرهم من أفراد العائلة (من بينهم الشباب)، ومنظمي المجتمعات، ورواد الأعمال، والمانحين من كايسي، والباحثين، في 24 جلسة على مرِّ عامين. صُمِّمت العملية بوجه خاص للحصول على المعلومات من الناس المطلعين ولكنهم لا يملكون عادةً فرصًا لتوفير مدخل إلى الأعمال الخيرية الإنسانية.

اُستخدِمت المبادرة القابضة للأسهم لتصميم مشروع إجراء الاتصالات، وأكَّد قابضو الأسهم أن المبادرة يجب أن تكون سهلة المنال لأكثر مجموعات الأحياء، وعلى الأغلب لتجتذب مزيدًا من المستثمرين، وأن تكون ضامنةً للعائلات أكثر من الماضي. وقاد هذا إلى تحسين المبادرة المبنية على المكان الذي عملت فيها كايسي خلف الأستار لتشجع التخطيط والعمل

المحلي، متضمنةً إشراك كلٍّ من العمل الخيري الفردي والمؤسساتي (Backer and Smith 2003).

الالتزام بعيد المدى

تعهد مجلس المؤسسة منذ البداية باستثمار مدة عشر سنوات في مشروع إجراء الاتصالات، ولاحظت اللجنة أنَّ إنجاز تغيير مستدامٍ في المجتمع في الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية سيتطلب استثمارًا دائمًا.

تغيير البيئة/التركيز على الأسباب

تعتقد المؤسسة أنه لا يمكنها أن تغير مستقبل الأطفال المعرضين للخطر حتى تغير حاضر أهلهم؛ «لا شيء يحدد أو يتنبأ بمستقبل طفل بصورة أقوى أو أعمق من ظروف أمه وأبيه وقدرتهما وقيمهما» (Nelson 1999). في إجراء الاتصالات تعزز هذه الفلسفة تأكيد اتصال العائلات بالدعم الاقتصادي والاجتماعي وغيره مما تحتاج إليه، وتشجيع التزويد بهذا الدعم.

القيادة بالأفكار

إجراء الاتصالات عنصرٌ واحدٌ في التزام المؤسسة للاستثمار في المعرفة، وللقيادة بالأفكار لا بالمال، «يأتي التغيير الدائم من الأفكار الجيدة. يعدُّ المال ضروريًّا لدعم الأفكار، لكنَّه يجب ألا يتسلم زمام الأمور، ويجب ألا يلقي تمويل المؤسسة ظلاله على الاستثمارات والموارد المحلية» (www.aecf.org). هذا بدوره أدى إلى قرار الحصول على مزيد من الموظفين الداخليين ليقوموا بالبحث، وعلى تأكيدٍ قويٍّ للمساعدة التقنية لمواقع إجراء الاتصالات.

تحديد الحلول

ترى المؤسسة دورها في استثمارٍ للموارد في تعلم «ما الاستثمارات، والابتكارات، والشراكات، وإصلاحات نظام الخدمات التي ستصل العائلات التي تعيش هناك بالعمل والعلاقات،

والمساعدة التي ستمكن مزيدًا من العائلات من تربية أطفالهم بنجاحٍ أكثر» (Nelson 1999)؛ فعلى سبيل المثال بالإضافة إلى عملها المحلي المبني على المكان، تشارك كايسي في رعاية جوائز تقوية الأسر المدعوة (العائلات المهمة)، التي تُميِّز المبادرات المثالية وتكافئها وتوصلها إلى العالم. وتُعدُّ الجوائز والشراكات مع المجموعات الوطنية بأنها تصنع (غرف دعاية) للرسائل والنماذج لتقوية العائلات (Casey Foundation 2002: p. 1).

العمل من الأسفل إلى الأعلى ومن الأعلى إلى الأسفل

«لم يعمل مشروع إجراء الاتصالات أبدًا بموجب فكرةٍ خياليةٍ تقضي بأن إصلاح الأحياء السكنية والإصلاح المؤسسي اللازم لتقوية العائلات وتحسين النتائج للأطفال المحرومين سيحدث وحده تصاعديًّا... لطالما آمنت المبادرة بأنَّ ارتباط قاعدةٍ واسعةٍ من قابضي الأسهم تنازليًّا وتصاعديًّا وفيما بينهما ضروريٌّ لتسريع حركة تقوية العائلات على نطاقٍ وحجمٍ وأثرٍ كافٍ» (Annie E. Casey Foundation 2003a: p. 1). وتعتقد المؤسسة أنَّه من دون تنظيم سكاني فمن المستحيل تحقيق تغيير تصاعدي، ومن ثم فإنها تجمع العمل على التنظيم السكاني وبناء القدرة مع العمل مع قابضي الأسهم المؤسسين. ومع ذلك فقد لوحظ أن إحدى الصعوبات في ترجمة تحريك المجتمع إلى تغيير النظام هي (قطع الصلة بقضايا السياسة). يجب أن يتماشى الفكر والجهد المنظمان في إجراء ذاك الاتصال، آخذين بالحسبان حقيقة أنه من المرجح أن يكون فريق الموقع والمقيمين في مراحل غير متساوية من الارتباط بالأنظمة المختلفة، وقد تختلف الأنظمة نفسها في مقاومتها للتغيير.

الإستراتيجيات المتعددة

في كلٍّ من عملها الأوسع والأكثر تحديدًا في إجراء الاتصالات، تعمل المؤسسة بإستراتيجياتٍ متعددة وفي مستوياتٍ مختلفةٍ؛ فإعداد (برنامج الأطفال مهمون) ونشره- على سبيل المثال- مثالٌ بارزٌ عن التزام المؤسسة واستخدامها لنقل المعرفة والإدارة في جميع المستويات؛ من الفيدرالية حتى المحلية. ويطور المانحون في 50 ولاية البيانات، ويعملون مع أي شخصٍ في

منصبٍ يستطيع التأثير في النتائج المتعلقة برفاهة الأطفال. وتطرح مؤسسة كايسي حالة التطوير وتمكن صانعي التغيير من معالجة إصلاح النظام في مستوياتٍ متعددةٍ، وتقدم خدمةُ استشارةٍ داخليةٍ وسائل لمعالجة إصلاح النظام.

لكنَّ إصلاح النظام ليس إلَّا جزءًا واحدًا فقط من الإستراتيجية؛ فمن أجل تحفيز تغييرٍ حقيقيٍّ بعيد المدى، يعمل برنامج إجراء الاتصالات بإستراتيجية ثلاثية الشعب: فيقوم بزيادة نفوذ موارد وشركاء إضافيين لخلق تغييرٍ على المدى الطويل، والحفاظ عليه في الأحياء أو في العائلات على مقياس كبير؛ ويمارس نفوذه على الأنظمة والسياسات المؤثرة في العائلات والأحياء؛ ويساعد على تطوير ودعم المجتمع المتنقل الذي يمكنه أن يدفع بتغيير طويل المدى والحفاظ عليه.

تسريع التغيير

تقبل المؤسسة بواقع أنه لا يمكنها القيام بكثيرٍ على عاتقها، بصفتها مؤسسة منفردة؛ فالمعرفة، والتطبيق، والتواصل، وتكوين الشراكات، كلها لها أدوار أساسية، «فيمكننا المساعدة على إنشاء فهمٍ أوضح للمشكلات التي تواجهها العائلات اليافعة؛ ويمكننا حشد الشراكات، والمشاركة في البحث والتطوير؛ ويمكننا المجازفة بأساليب جديدةٍ لا يمكن أن يتحمل الآخرون ركوبها؛ ونستطيع تشجيع الابتكار والاستثمار الجديد من قبل القطاع العام والخاص؛ ويمكننا أن نجمع وننشر بيانات صادقة حول الوسائل الناجحة وغير الناجحة؛ ويمكننا أن نبث ونوافق على أكثر الإنجازات الإيجابية للمدارس والمدن والبرامج والأحياء والمؤسسات الأخرى» (Nelson 1999). بالإضافة إلى تسريع التغيير على المستوى المحلي، تعمل المؤسسة مع مجموعةٍ من الشركاء المحليين، ويشمل بعض الشركاء الجدد الجمعية الوطنية للصحة والخدمات البشرية والأصوات المتضامنة للعائلات العاملة المكونة من أكثر من 30 شركةً وطنيةً رائدةً.

إضافة قيمة أكثر من المال

من خلال إدراكها لحدودها على أنها مؤسسة واحدة، ترى المؤسسة أن دورها إضافةً إلى القيمة عن طريق استخدام مواردها ومصداقيتها وشبكتها وموظفيها لمساعدة الشركاء المحليين على استكشاف أفكارٍ وإستراتيجياتٍ وممارساتٍ جديدةٍ تساعد على تقوية العائلات والمجتمعات. تشمل (المبادرة الإضافية للمنح) هذه عادةً العمل خلف الستار، بعيدًا عن أنظار العامة، فعلى سبيل المثال لم يكن ممكنًا أن ينجح دورها في إصلاح نظام رفاهة الطفل في مدينة نيويورك لو بقي مقيدًا بتقديم المنح: «هذا هو نوع العمل الذي لا ينقاد بسهولةٍ لمنحةٍ فحسب. أمَّا المصداقية المؤسساتية التي أعرناها للجهد، والمشاركة الشخصية لكبار موظفي مؤسسة كايسي، وشبكة الخبراء التي تمكنَّا من رسمها؛ كل هذا كان مهمًّا على الأقل كالدولارات المرنة التي قدمناها» (Annie E. Casey Foundation 2004: p. 95; Silverman 2004: p. 98).

التعاون لتخطي العقبات

إنَّ الشراكات على طول الحدود حيويةٌ لطريقة عمل المؤسسة، وفي عدد من الحالات يكون انعدام التعاون على طول الأنظمة والحدود هو المشكلة التي تسعى المؤسسة إلى معالجتها؛ فعلى سبيل المثال لا تستثمر عملية إجراء الاتصالات في إستراتيجيةٍ وحيدةٍ، ولا تقود الوكالة في أي موقع، بل تبحث عن نطاقٍ واسعٍ من الشركاء من خلال القطاعات وفي مستوياتٍ مختلفةٍ، لتستهدف مجموعةً من المشكلاتِ المتعلقة بها. ويشمل الشركاءُ المقيمين والحكومةَ المحلية وأصحاب العمل والمؤسسات المالية، والأعمال الكبيرة والصغيرة، والمجموعات الدينية، والمنظمات المرتكزة على المجتمعات والنوادي الثقافية والمشافي والجامعات والمدارس ومسؤولي تنفيذ القانون ومجموعات مجتمع العوام. ويُنظر إلى القاعدة العريضة على أنها تولد مزيدًا من الأفكار والطاقة والملكية، ولإدراكها أنَّه قد يكون من الصعب بناء التحالفات، فإنَّ خدمة دعم إجراء الاتصالات تدعم المشاركين في الموقع في هذه المهمة.

أحد الأمثلة على قوة عمليات التعاون قصة الحملة ضد الدين الجائر في دي موان، موقع لإجراء الاتصالات. وبالدعم من المؤسسة ساعدت جمعية مواطنون من أجل تحسين المجتمع

(CCI) المقيمين في حي إجراء الاتصالات على كشف انتشار الدين الجائر وآثاره، وأدى هذا إلى شراكة بين (CCI)، والعائلات المحلية، ومسؤولي المدينة والولاية ومشرِّعيها، وأنصار المؤسسات المالية والإسكان، الذين عملوا معًا لإيقاف الدائنين الجائرين؛ وكانت النتيجة تنفيذ قضاء من السلطة التنفيذية بتشريع حمايةٍ جديدةٍ لمشتري المنازل، وقانونٍ من الولاية يلزم وكلاء العقود بكشف معلوماتٍ معينةٍ للمشترين، وقد تعهدت معظم مواقع إجراء الاتصالات منذ ذاك الحين بهذه القضية بنجاحٍ مماثلٍ في صنع التغييرات.

المرونة: ليست كل المجتمعات متشابهة

على الرغم من سريان بعض المبادئ والإستراتيجيات الأساسية المعينة بكل عمل المؤسسة، فإنَّه ليس هناك أي مخططٍ للعمل حتى ضمن برنامجٍ واحدٍ مثل صنع الاتصالات، ولأن المجتمعات ليست كلها متماثلةً؛ يقوم كل برنامج موقع بصنع اتصالاتٍ مع فريقٍ للمساعدة على ترويج تقوية أحياء العوائل بطرائق متنوعةٍ. ويعود إلى المسؤولين قرار الكيفية المثلى للمباشرة في المجتمع. إن ما ينجز أو كيفية إنجازه أو حتى الترتيب الذي ينجز به ليس ما يهم، ما يهمنا هو أن العمل مركزٌ حول افتراضات المؤسسة الثلاثة الأساسية، وهي: خلق الفرص لكسب معيشةٍ محترمةٍ وبناء رأس المال؛ وبناء صلات وثيقة مع العائلة والجيران والأقارب والمجتمعات الدينية والمجموعات المدنية؛ والحصول على خدمات موثوقة قريبةٍ للمنزل.

التعلم والابتكار

تؤكد المؤسسة ضرورة التعلم من التجارب السابقة والبناء عليها، وفي الوقت نفسه فإنها مستمرةٌ بفتح آفاقٍ جديدةٍ؛ فهي تحاول تطبيق هذا على هيكلها وتقديم المنح، بالإضافة إلى ممارساتها في هذا المجال، وعلى سبيل المثال من خلال العمل مع مركز دراسات السياسات الاجتماعية في واشنطن العاصمة، نظمت المؤسسة نظراء مكافئين، فكانت تلك فرصًا منظمةً لفِرَق الناس من أماكن ومنظماتٍ مختلفةٍ تعمل على قضايا متشابهة لتبادل الخبرات والمعرفة

العملية لحل تحديات خاصة تُحدَّد سابقًا (انظر- على سبيل المثال- حالة مؤسسة Annie E. Casey Foundation 2003b).

لا بأس بالأخطاء- إذا كانت لأول مرة

تقبل المؤسسة أنَّ المخاطرة جزءٌ ضروريٌّ من التعلم والابتكار، وتوافق على أنَّها سوف ترتكب الأخطاء، لكن فقط إذا كانت هذه الأخطاء جديدةً؛ أمَّا تكرار الأخطاء فيعني أنَّ المنظمة لم تنجح في التعلم من الأخطاء الماضية، وقد شملت (الأخطاء) القديمة نفاد الصبر للانطلاق في المواقع المحلية، ومن المقبول الآن أنَّ بناء الثقة عمليةٌ طويلةٌ وبطيئةٌ وقد تستغرق قرابة 2-3 سنوات.

تعزيز المعرفة من أجل التغيير

لا تولي المؤسسة أهميةً هائلةً للاستثمارات في إصلاح النظام وبناء المجتمع فحسب، بل أيضًا لتعزيز النتائج والأفكار والإستراتيجيات التي تساعد الآخرين على خلق مجتمعات دعم الأسرة والحفاظ عليها، وهذا ينطوي على دعم مجموعة من الأنشطة التي تقدم أفضل البيانات والتحليل المتاحين بشأن القضايا الحاسمة التي تؤثر في الأطفال والعائلات المحرومة، فضلًا عن المعرفة والأدوات التي يحتاجها الممارسون وصناع السياسات والمواطنون لدفع جهودهم لمصلحة الأطفال. إن برنامج الأطفال مهمون هو حجر الزاوية في إستراتيجية المؤسسة لزيادة الوعي بأوضاع الأطفال، ولكن المؤسسة تنشر مجموعةً من التقارير الأخرى التي تحدد الإستراتيجيات والحلول العملية (انظر www.aecf.org).

ما بعد مال المؤسسة

يرتبط اهتمام المؤسسة بتوصيل المعرفة بتمييز أنَّه حتى مواردها الكبيرة ليست كبيرةً بما يكفي لتحقيق النتائج التي تسعى إليها: «بالنسبة إلينا النجاح الحقيقي ليس استخدام مواردنا ببساطةٍ لفعل الخير للأطفال، بل هو إيجاد سبلٍ لمساعدة القطاعين العام والخاص

ليقوما بعملٍ أفضل» (نلسون 1999). بالإضافة إلى شراكات على المستويين المحلي والوطني مع منظمات القطاعين الخاص والعام، وتوفير بياناتٍ لمرجعية الدولة، ومطابقات الأقران، والمنشورات لتسليط الضوء على الاحتياجات وتبادل المعرفة، تعمل المؤسسة أيضًا لتحسين التفاهم السياسي العام بواسطة وسائل الإعلام؛ فمركز كايسي للصحافة للأطفال والعائلات هو مركز موارد مستقلٌ، غير حزبيٍّ للصحفيين؛ ويعقد مؤتمرًا لمدة أسبوعٍ للصحفيين الذين يغطون قضايا محددة عن الأطفال، ويدير برنامج جوائز لتكريم التغطية المتميزة المتعلقة بالأطفال والعائلات، ويعمل بمنزلة مركز موارد للصحفيين.

الاتصالات

يتطلب الحصول على تأثيرٍ أبعد من البرامج والمنح المباشرة لها إشراك الآخرين، وهكذا فإنَّ الاتصالات محوريةٌ لجميع أعمال المؤسسة، من ذلك برنامج إجراء الاتصالات، «فيجب أن يكون لعمليات التواصل الفاعلة حول إجراء الاتصالات أكثر من مجرد التعبير عن مهمتنا وقيمنا وأهدافنا، وبدلًا من ذلك يجب علينا أن نساعد على توجيه اهتمام الجمهور وحشد الدعم للسياسات والممارسات والاستثمارات التي من الأكثر ترجيحًا لها أن تؤدي إلى تحسين النتائج للأطفال والعائلات والمجتمعات (Nelson 1999).

وتتبنى المؤسسة مجموعةً واسعةً من البحوث والمنشورات والشراكات التي تساعد على جعل مواقع إجراء الاتصالات قادرةً على تطوير الرسائل واستخدام أدوات الاتصالات على شبكة الإنترنت والمطبوعات والوسائل المرئية، وتحسين العلاقات مع وسائل الإعلام المحلية، وتراوح تلك من أدوات الاتصالات العملية جدًّا للشراكات مع معهد أطر العمل ومركز الاتصالات والمجتمعات في جامعة كاليفورنيا لتعزيز إستراتيجيات الاتصالات التي تساعد على إعادة خلق النظرات السلبية والافتراضات الشائعة حول الأطفال المعرضين للخطر، والأسر المعزولة، والمجتمعات المحرومة. تجلب مبادرة الامتداد الإعلامي محطات التلفاز العام المحلية جنبًا إلى جنب مع مواقع إجراء الاتصالات لعقد منتدياتٍ للمجتمعات حول بث شبكة التلفاز الوطني للأفلام الوثائقية بمواضيع حول تعزيز الأسرة وبناء المجتمع.

الخضوع للمساءلة

تتولى المؤسسة نفسها المسؤولية عن ثلاثة أهداف: الانعكاس والنفوذ والتأثير، «فتركيزنا على الانعكاس والنفوذ والتأثير يجبرنا على إقامة معالم ومعايير تتيح لنا تتبع التقدم»، والأسئلة الرئيسة هي: ما تأثير الاستثمار في حياة الناس التي يأملون أن يروها؟ وكيف سيكونون أفضل حالًا؟ ومن سيتصرف بصورة مختلفة نتيجةً للاستثمار؟ وهل يقول واضعو السياسات وصناع القرار وقادة الرأي أشياءَ مختلفةً، وهل يتخذون قراراتٍ مختلفة؟ وهل ساعد الاستثمار على تحفيز استثماراتٍ أخرى؟ في برنامج إجراء الاتصالات يقوم كل موقعٍ بتطوير تقويمه الخاص للقضايا الراهنة، ومن ثم يحدد أهدافًا واضحةً على المدى القصير والمتوسط والطويل، فضلًا عن المؤشرات (على غرار الأسئلة أعلاه) لما يمكن حسبانه نجاحًا في مراحل مختلفة.

القضايا والمضامين

تحقيق التوازن بين التدخل والتغيير

إحدى القضايا الناشئة عن العمل القائم على المكان هو خطر التأثير سلبًا في العلاقات القائمة والعمل المستمر والشراكات المحلية، ولتجنب هذا تستثمر المؤسسة الوقت والموارد في فهم السياسة والثقافات والنظم المحلية، ولكن- كما أشار أحدهم- «لا يمكنك القول إنك ترغب في التغيير ثم تقول إنك لن تغير أي شيءٍ».

حان الوقت لبناء الثقة، والعلاقات المحلية، والملكية

عمل برنامج إجراء الاتصالات في الماضي مع الوكالات الرائدة في كل موقعٍ، لكن أُسقطت هذه الممارسة لأنها لم تحلَّ مشكلة توسيع نطاق مبادرات ما وراء هذا المشروع الرائد. والآن تمتلك جميع المواقع شخصًا محليًا بصفة منسقٍ يعمل عن طريق منحةٍ لمنظمةٍ محليةٍ أو مستقلًا، معتمدًا على احتياجات الموقع وموارده. وقد زادت هذه الخطوة- الابتعاد عن العمل مع وكالةٍ رائدةٍ واحدةٍ- من العبء على عاتق فريق إجراء الاتصالات لبناء علاقاتٍ وثيقةٍ على كل

المستويات مع الأشخاص الذين بإمكانهم إنجاز الأمور. في معظم الحالات يستغرق هذا قرابة 2ـ3 سنوات، ولا تشرع المؤسسة في العمل على بناء الطاقات إلَّا عند الحكم على العلاقات بأنَّها متينةٌ بما يكفي، وعندما يكون هناك استعدادٌ للتغيير.

إنَّ العمل القائم على المكان مستنزفٌ للوقت، وبطيءٌ، وينطوي على قبول الاعتماد على استعداد الآخرين للتعاون، وقد لا يتوافق جدول إجراء الاتصالات مع الجميع في المجتمع، ويُطلَبُ من بعض الشركاء إجراء تغييراتٍ كبيرةٍ، لذا فإنَّ إيجاد أرضيةٍ مشتركةٍ، وبناء ملكيةٍ محليةٍ وتحالفاتٍ قويةٍ يتطلب مهارةً ومثابرةً ووقتًا؛ مع عدم وجود نتائج حتميةٍ، فالاستثمار المطلوب مختلفٌ تمامًا عن ذلك الموجود في العملية التقليدية لتقديم المنح.

العمل على المستوى الصحيح

إن أحد ألغاز العمل القائم على المكان هو أنَّه يجب أن يكون (المكان) صحيحًا، وما قد يمثل المكان الصحيح لإحداث نوعٍ واحدٍ من التغيير قد لا يكون كذلك لإحداث تغييرٍ آخر. ولقد أدركت مبادرة إجراء الاتصالات أنَّ المستوى المحلي منخفضٌ جدًّا لكي يستطيع التأثير في بعض أنواع التغيير؛ والعمل على مستوياتٍ أعلى ضروريٌّ أيضًا، لكن صنع العلاقات مع البيروقراطيات على مستوى البلاد أثبت صعوبته.

والمعضلة الأخرى في تحقيق التغيير المؤسسي هو أنه بالإمكان أن يكون التغيير هدفًا متحركًا، وأن يكون مؤقتًا، فقد يتبدد التغيير الذي تحقق خلال سنةٍ في العام المقبل، وبينما تكون منهمكًا في تغيير أحد أجزاء النظام، قد يتداعى جزءٌ آخر منه، ولهذا التمييز آثارٌ واضحةٌ للتعقيد وعدم اليقين وقياس الأداء.

دمج الوطني بالمحلي

العمل المبني على المكان لمبادرة إجراء الاتصالات هو جزءٌ من برنامج أكبر ـ وهو تحويل الأحياء ـ يعمل على المؤسسات الكبيرة غير الربحية الوطنية والقضايا الوطنيةٍ المتعلقة بسياسة

العائلات. وكيف يمكن أنت يتحدث المشتركون جميعًا معًا قضيةً مستمرةً، كما هو الاتساق والتكامل بين الأفكار والنتائج المستخلصة من العمل على مختلف المستويات. ونظام إدارة المعرفة الخاص بالمؤسسة هو محاولة للتعامل مع مشكلة التوحيد هذه.

العيش مع الحكم الذاتي المحلي

تلتزم المؤسسة باحترام استقلالية مواقع إجراء الاتصالات والأحياء المحلية، لكن إجراء الاتصالات جزءٌ واحدٌ فقط من العمل على نطاق المؤسسة الأوسع، التي يقودها منظورٌ وطنيٌّ وقاعدةٌ قويةٌ وواضحةٌ مبنيةٌ على القيم. هناك قلقٌ من أن العمل القائم على المكان قد يقود المؤسسة في اتجاهٍ لا ينسجم مع التزامها الواضح جدًّا بالأسرة بوصفها مؤسسة.

إدارة المعرفة

لأن مورد المؤسسة الرئيس ليس محددًا بالمال بل بالمعرفة المتولدة من مال المؤسسة، فإن تنظيم المعرفة يعد أمرًا مهمًّا جدًّا، وتمر إدارة معرفة المؤسسة بثلاث مراحل: (1) وصول الموظفين إلى النظام. (2) إيصال المعرفة إلى جماهير مستنيرة. (3) إتاحة المعرفة لعامة الناس. الآن اكتملت المرحلة الأولى إلى حدٍّ كبيرٍ؛ من خلال استهداف عام 2005م للانتقال إلى المرحلة الثانية، وسيكون هذا تعهدًا كبيرًا؛ «لأن الناس ربما ليسوا متأكدين من رغبتهم في المشاركة، وربما لأن المعرفة ليست ثابتةً بما يكفي، وربما بسبب وجود ترددٍ للسماح للناس الآخرين برؤيتنا، خوفًا من ردود الفعل السلبية».

تكاليف المعرفة

أدى قرار المؤسسة بالابتعاد عن تقديم المنح التقليدي والتركيز على المعرفة والتعلم إلى زيادةٍ في التكاليف (العامة)، ومن ذلك عدد الموظفين المعَينين. إذ تستثمر المؤسسة قرابة 4.650.000 دولار سنويًّا في إنتاج بيانات مشروع (الأطفال مهمون)، وتوفير بيانات وضع الحالة عن التدابير الرئيسة لرفاهة الأطفال، وتنفق مجموعتها الاستشارية الداخلية قرابة مليوني

دولار سنويًا لتقديم المشورة للوكالات الحكومية والمحلية حول إصلاحات القضاء بخصوص مصلحة اليافعين، وتستثمر أيضًا في المساعدة التقنية لدعم المستفيدين، ومساعدة الزملاء، وفي عام 2003م استثمرت 16.5 مليون دولار في التوثيق والتقويم.

يوافق المجلس على المستوى العالي للتوظيف والاستثمار في غير المنح، لكنه يبقي على الضغط لتتبع وإظهار النتائج، ففي السنوات القليلة الماضية كان هناك بعض الضغط من أجل اتخاذ تدابير لخفض التكاليف (على سبيل المثال بشأن استحقاقات الموظفين والسفر) للحد من النفقات العامة للمؤسسة، «تسمح لنا الأنشطة غير المتعلقة بالهبات بتحقيق النتائج التي لا تكون ممكنةً لولاها... ومحاولةُ مساعدة الشعب وصناع السياسات على فهم أنه يجب ألا تقاس مساهمة المؤسسات بكم من المنح تُعطى في كل سنةٍ ببساطة هو جزءٌ من التحدي الآن».

الحفاظ على موقفٍ مؤيد للحزبين الرئيسين

نُقِلَ عن مجلس إدارة المؤسسة بأنه محافظٌ إلى حدٍّ كبيرٍ، لكنَّه مع ذلك على استعدادٍ لدعم ما يُعدُّه بعضهم نهجًا متطرفًا، أو ليبراليًا على الأقل، ويعود هذا إلى عدة عوامل؛ من ضمنها حقيقة أن الجمهوريين «يعززون دعم تركيزنا على الأسرة»، وربما «لأننا نعالج الأسباب التي يوجد فيها توافقٌ أكبر، بدلًا من الحلول المثيرة للنزاع سياسيًّا». لذلك ينظر إلى الحفاظ على موقف مؤيدٍ للحزبين، والتمييز بين الدعوة وكسب التأييد، على أنها عوامل مهمة في الحفاظ على مجلس إدارةٍ سعيدٍ.

وتؤكد مجموعة كايسي الاستشارية الإستراتيجية أنَّها توفر موارد استشاراتٍ غير سياسيةٍ للولايات المتقبلة للتغيير، فعلى سبيل المثال شاركت المؤسسة في ولاية لويزيانا في المناقشات حول إغلاق سجنٍ للشباب، وانضوى دورها في تحديد القضايا والبدائل المتاحة للسجن. وبناءً على سمعتها بوصفها ممثلًا واسع الاطلاع، فقد نُظر إليها على أنها موفرةٌ للأساس المبني على المعرفة للتغيير بدلًا من أن تكون ممثلًا سياسيًا.

العلامات التجارية

بصورة عامة، وعلى الرغم من تركيزها على المعرفة والتعلم والنفوذ على أنها مواردها الرئيسة، فقد نُقِلَ عن المؤسسة «أنَّها تعمل تحت الرادار»، وذلك لضمان أنَّها تحافظ على موقف علني مؤيدٍ للحزبين، من جهة، وبسبب الخوف من خلق توقعات وانحراف المحادثات من جهة أخرى. غير أنَّ المؤسسة في بعض الحالات جاهزةٌ لوضع علامتها التجارية بوضوح على منتجاتها؛ فالأطفال مهمون- على سبيل المثال- هو وبكل وضوح (منتجٌ) تابع لمؤسسة آني ي. كايسي. وقد توضَّح هذا من حيث الرغبة في وضع العلامة التجارية فقط عند «اختبار الأشياء وإثباتها، وعندما نكون في غاية التأكد من موقفنا».

الانفتاح - نعمة ونقمة

إنَّ التزام المؤسسة بتبادل معرفتها وتعلمها مع الآخرين يثير مسائل حول المساءلة والمواقف السياسية، وربما لا يكون مفيدًا تمامًا في توليد دعم للحزبين معًا، لكن الآثار المترتبة على هذا الأمر لم تظهر حتى الآن.

إعادة النظر في صور التواصل

تنتج المؤسسة مختلف المنشورات العادية والمحدودة في مجموعةٍ متنوعة من الصيغ، ومن ضمنها نشرة Casey Connects، و AdvoCasey، وكتاب البيانات الخاص بالأطفال مهمون (Kids Count)، فضلًا عن المنشورات وغيرها من صيغ أدوات التواصل من البرامج الفردية، لكن هناك فكرة مفادها أنَّ المؤسسة «لا تزال بحاجة إلى إجراء محادثة حول ما هي رسالتنا، ومن هو جمهورنا المستهدف، وما أفضل الطرائق للوصول إلى هذه الجماهير».

مقياس الأداء

في حين أن المجلس يطالب بقياس الأداء، فإنَّه يعترف أيضًا أن تحقيق التغيير الاجتماعي يختلف عن تسليم الطرود. في حالة مبادرة إجراء الاتصالات، يعمل كل موقعٍ في إطارٍ من ستٍّ

نتائج أساسية، ويساعد إطار النتائج الأساسية المعينة على تأطير العمل، حيث يُعدُّ كل موقعٍ محددًا للمجالات المشتركة بين نتائج المؤسسة المطلوبة والأولويات المحلية.

منذ البداية، تعمل مبادرة إجراء الاتصالات مع السكان المحليين وأصحاب أسهم المؤسسة لوضع الأهداف والنتائج المؤقتة وطويلة الأجل، ويسمح وضع نتائج على مدى سنةٍ واحدة، ولمدة 3-5 سنوات ولعشر سنوات، لحدوث بعض الأمور بصورة أسرع من غيرها، ويمكّن الفريق والمؤسسة من تحديد وتمييز الأكثر وضوحًا بين المخرجات والنتائج. يُذكَرُ أن هذا لم يكن له أثر رادع على المخاطرة، لأن التركيز منصبٌّ على النتائج، بدلًا من التركيز على وصف إستراتيجيةٍ معينةٍ.

النتائج

ترى المؤسسة في برنامج الأطفال مهمون أحد المشاريع الرائدة للمؤسسة، مشروعًا ناجحًا في زيادة الوعي العام لأوضاع الأطفال، معززًا لقدرٍ أكبر من المساءلة من أجل تحسين النتائج، وتقدم مجموعة بيانات الأطفال مهمون لكلِّ ولايةٍ حول الوضع التعليمي والاقتصادي والاجتماعي والمادي للأطفال بياناتٍ لا تقدر بثمن لأولئك المسؤولين عن الخدمات والنتائج، فضلًا عن أولئك الخاضعين للمساءلة. ويوفر مشروع الأطفال مهمون- في الواقع- علاماتٍ مرجعية يمكن على خلفيتها تقويم مواقف الولايات وتقدمها، ومن ثم فهي أدواتٌ للجماعات المحلية وغيرها من أجل الدعوة إلى التغيير.

وقد ساعد ظهور دور المؤسسة الحديث من خلال مجموعتها الاستشارية الإستراتيجية في البناء على النجاحات السابقة لدعم التغييرات في نظام رعاية الطفولة في مدينة نيويورك، وتسعى المجموعة الاستشارية الإستراتيجية لمساعدة القادة على تحسين النتائج للأطفال والأسر في (لحظات الفرص) الرئيسة باقتران إستراتيجيات الاستشارات الإدارية في القطاع الخاص بخبرة المؤسسة في إصلاح النظام لإجراء تغييراتٍ كبيرةٍ وقابلةٍ للقياس، وتغييراتٍ دائمةٍ في الأنظمة العامة. وأخيرًا، فإن دور المؤسسة في الحملة ضد المقرضين الجشعين في دي موين (موقع إجراء اتصالات) هو أحد الأمثلة عن إمكانات التركيز الفعال القائم على المكان لتلبية احتياجات الأطفال والأسر المحرومين. وإحدى نتائج هذه الحملة هو إقرار قانونٍ

في المدينة للمصادقة على حماية جديدة لمشتري المساكن، وقانون للولاية يتطلب من وكلاء العقد الكشف عن بعض المعلومات المعينة للمشترين. وقد تعهدت بعض مواقع أخرى لإجراء الاتصالات بهذه المسألة بنجاحٍ مماثلٍ في إجراء التغييرات.

9. دروس النجاح: أسس المحافظة وجائزة روبرت دبليو سكريفنر للمؤسسات الخيرية الإبداعية

يأتي مزيد من الدروس الأخيرة عن الابتكار في مجال السياسة من المؤسسات المحافظة، التي تلقى قبولًا على نطاقٍ واسعٍ لكونها من المؤسسات الإبداعية الأكثر نجاحًا في آخر القرن العشرين (Paget 1998; Stefancic and Delgado 1996). بعد الهزيمة الرئاسية لباري غولدووتر في عام 1964م بدأت المؤسسات المحافظة بوضع المال في مؤسسات الفكر والرأي المحافظة من أجل مواجهة ما عدُّوه تنظيمًا أفضل لليبراليين، بناءً على تمويل المؤسسات الليبرالية إلى حدٍّ ما.

ولم تكن هذه المؤسسات كبيرة من حيث العدد، ولم تكن غنيةً بصورة خاصة في ذلك الوقت، فما الذي جعل من هذه المؤسسات المحافظة ناجحةً جدًّا في تضمين نماذج محافظةٍ داخل ساحة السياسات الواسعة وما وراءها؟ يمكن القول إنَّ جزءًا من نجاحها يكمن في حقيقة أنَّها كانت تحاول إقناع النخبة المحافظة في البلاد لتبني الأفكار والقيم التي كانت ملائمةً سابقًا، لكنَّه من الصحيح أيضًا أنَّ أدوات المؤسسات المحافظة واستراتيجياتها قد اتجهت بعكس تيار حكمة المؤسسات التقليدية وممارستها.

أجرى المركز الوطني للأعمال الخيرية المسؤولة (The National Center for Responsible Philanthropy - NCRP) دراسةً عن المؤسسات المحافظة، ووجد أن ارتفاع مستوى فاعلية تلك المؤسسات كان مرتبطًا بسبعة عوامل:

1. وضوح الرؤية والغاية السياسية القوية.
2. التركيز على بناء مؤسساتٍ قويةٍ من خلال تقديم دعم التشغيل العام بدلًا من المنح لمشاريع محددة.

3. الاهتمام ببيئات سياسات الولايات، وبيئات السياسات المحلية والجوار بدلًا من التركيز على المستوى الفدرالي فقط.
4. الاستثمار في المؤسسات والمشاريع الموجهة نحو تسويق أفكار السياسة المحافظة.
5. تقديم الدعم لتطوير المفكرين وقادة السياسة المحافظين.
6. دعم نطاقٍ واسعٍ من مؤسسات السياسة، مع الاعتراف بأن هناك حاجة إلى مجموعةٍ متنوعةٍ من الإستراتيجيات والأساليب لتحقيق تقدمٍ في جدول أعمال السياسة.
7. التمويل على المدى البعيد للحاصلين على المنح، وفي بعض الحالات لعقدين من الزمن أو أكثر.

وقد أكدت دراسة لاحقة بواسطة (NCRP 1997: p. 5) وعززت هذه النتائج، فالمؤسسات المحافظة:

- تمول عددًا صغيرًا من المنظمات بالشغف والالتزام ذاته اللذين تمنحهما لنفسها.
- تؤكد المنح طويلة الأجل لإعطاء المستفيدين الاستقرار للتركيز على عملهم الأساسي، ومن ثم فهي تعترف بأن تحقيق التغيير الاجتماعي عمليةٌ طويلة الأجل.
- تنظر إلى نفسها على أنها مؤسسات للتمويل والأفكار، بدلًا من مشاريع محددةٍ بدقةٍ.
- تعتقد أن المرونة للتكيف مع بيئة السياسات المتغيرة باستمرار لا يمكن أن تتحقق في ظل قيود حلقات تقديم المنح التقليدية.
- تؤكد المنحَ الأساسية لبناء القدرات التنظيمية، محررةً بذلك المستفيدين لتطوير الأجندة الخاصة بهم، ومتكيفةً بقدر المستطاع مع سياق السياسة المتغيرة.
- تثق بالمستفيدين للقيام بما هو ضروريٌّ لتحقيق أهدافهم.

وفي الوقت نفسه، هناك مستوىً عالٍ من التفاعل بين المؤسسات والحاصلين على المنح، ومع اجتماعاتٍ غير رسميةٍ لعدة مراتٍ في السنة، وبموظفين ومجالس إداريةٍ صغيرةٍ للغاية، يمكن أن تدرج المؤسسة المحافظة قراراتٍ ذات استجابةٍ سريعةٍ بصورةٍ أكثر سهولةً لتمكين المستفيدين من الاستجابة للتغيرات غير المتوقعة في بيئة السياسة. ومع ذلك فإن كلَّ هذه العوامل- المنح

على المدى الطويل، ودعم التشغيل الأساسي، والتقدير والمرونة الواسعين- تتطلب مستوىً عاليًا جدًّا من الثقة في المستفيدين.

وتظهر الثقة العالية أيضًا وفقًا لقياس الأداء؛ فقد قاومت المؤسسات المحافظة عمومًا ضغوط أوسع للوسائل الرسمية لقياس الأداء، وعلى المنوال نفسه، وتقبل المؤسسات المحافظة من حيث قياسها الخاص للأداء بأنَّ الطبيعة المرنة والمعقدة لعملية وضع السياسات وصنع القرار تجعل من إرجاع النجاح لممولٍ معينٍ أمرًا صعبًا، وكذلك الأمر بالنسبة إلى الإخفاق، فضلًا عن منحةٍ معينة، فبالنسبة إلى المؤسسات المحافظة كان النجاح يعني «أن موظفيهم كانوا مدفوعين برغبةٍ لرؤية تطورٍ لتغييراتٍ كبيرةٍ في السياسة وحدوثها مع مرور الوقت، بدلًا من التقدم الوظيفي الخاص بهم» (Russell 2005). ومن المستبعد أن تمتلك المؤسسات المحافظة برامج اتصالات داخلية، ونادرًا ما تضع علاماتٍ تجاريةً للمنتجات التي تموِّلها، بالأحرى هي تفضل أن تمكِّن المستفيدين من توصيل نجاحاتهم الخاصة لا أن تنفرد بالشهرة وحدها.

تمول المؤسسات المحافظة العمل على مستوياتٍ متنوعةٍ، من المستوى المحلي إلى الفيدرالي، وتستثمر في المنظمات المانحة التي تساعد على وضع جدول أعمال السياسة، وتفعل ذلك من خلال توعية الجمهور وحشده، ومن خلال الضغط على المشرعين، وبنشر الأفكار المحافظة من خلال مجموعةٍ متنوعةٍ من وسائل الإعلام والمحاكم والإجراءات القانونية في صلاحياتٍ قضائيةٍ متعددةٍ، والحفاظ على دليلٍ على تنفيذ السياسة في جميع أنحاء البلاد (Russell 2005).

أحد الدروس الأوسع لهذه المؤسسات هو أن ابتكار السياسة ليس بالضرورة مباشرًا أو منفصلًا أو قابلًا للتتبع، ومع ذلك فإن التأثير المشترك لعمل المؤسسات معًا أو على مساراتٍ متوازيةٍ، يمكن أن يكون قويًّا جدًّا وليس ذلك من خلال التأثير في سياسات معينة بل في سياساتٍ أوسع من المعرفة، وتغيير الطريقة التي تفكر فيها المجالات وتعمل. وتلاحظ الكاتبة عن إنشاء البحوث الاجتماعية والاقتصادية كأداةٍ للسياسة، سميث (Smith 2002: p. 6) أنَّ المؤسسات الخيرية كانت مشاركًا أساسيًّا في هذه العملية؛ «من خلال بناء المؤسسات، وتكوين حقول المعرفة التي تمتلك تأثيرًا في قرارات السياسات، ومنح الأهمية للخبراء الأفراد والجماعات

العاملة في مجالات سياسةٍ معينة، وهيكلة خطوط الاتصال بين الخبراء والعامة، ومن خلال التدريب والتعليم وتعزيز الوصول إلى تلك النخب المنتجة للمعرفة» (also Lagemann 1999).

وبصورة أكثر تحديدًا، يعزو راسل (Russell 2005)، وآخرون مثل سميث (Smith 2002) وليجرمان، جزءًا كبيرًا من نجاح المؤسسات المحافظة إلى «استعدادها لاتخاذ موقفٍ أيديولوجي متقدٍ، بالإضافة إلى مستوياتٍ عاليةٍ من المخاطرة، والثقة بالحاصلين على المنح. والبحث بواسطة (NCRP 1997; 2004b). ويشير سميث (Smith 2002) من بين آخرين، إلى أن هناك عدة عوامل حاسمة لتأثير المؤسسات المحافظة:

- الزمان: كان كثير من الأفكار التي تعد شائعةً في مناقشة السياسة العامة اليوم، يُعدُّ متطرفًا للغاية حتى للنظر فيه، واستغرق الأمر سنواتٍ لإيصاله إلى الاتجاه السائد، وأثبت التمويل المرن على المدى الطويل أنَّه أساسي لتغيير ناجحٍ للسياسة.
- التركيز: التركيز على عددٍ قليلٍ من الحاصلين على المنح، والهدف من ذلك هو المحافظة على المستفيدين الحاليين، لا أن يستبدل بهم آخرون جدد قبل تحقيق الأهداف.
- المبادرة: تطوير الأفكار الإيجابية بدلًا من مجرد التفاعل مع السياسات الاجتماعية الليبرالية.
- الشمولية: عرض التغييرات بوصفها مؤيدة للحزبين للمساعدة على بناء أكبر الدوائر الانتخابية من خلال استخدام الديموقراطيين المحافظين.
- الولاء: تقف مجالس إدارة المؤسسة المحافظة إلى جانب المستفيدين والحاصلين على المنح مهما كانت أبحاثهم مثيرة للجدل، لأنهم يؤمنون بالمعتقدات ذاتها.
- التطلع الوطني: تدرك المؤسسات المحافظة أنَّ عملية صنع السياسات لا تحدث فقط في واشنطن. فالخبرة في السياسة والمشاركة عاملان حاسمان على مستوى الولايات والمستوى المحلي أيضًا.

يشير سميث (Smith 2002) إلى أنَّ المؤسسات المحافظة توضح ما يمكن تحقيقه عندما تعمل مختلف الجهات الفاعلة لتحقيق الأهداف نفسها، وتركز على بناء المؤسسات بدلًا من

المشاريع الجزئية. لكن المؤلف يبرز ثلاثة دروسٍ مهمةً أخرى نتعلمها من نجاح إستراتيجيات المؤسسات المحافظة للابتكار، وهي:

- الأفكار والقيم الكبيرة مهمان.
- السياسة مسابقةً فكريةً عديمة الرحمة.
- يمكن نشر أفكار وتسويقها وبيعها.

كان جزءٌ من التوجه الإبداعي للمؤسسات المحافظة ينضوي على تعرُّف الطريقة التي قد تغير من خلالها إطار الخطاب السياسي، والتكيف وفقًا لذلك، فلم يعد الخطاب السياسي حكرًا على الأحزاب السياسية وجماعات المصالح وصناع الرأي النخبة، بل تجري مشاركته الآن مع وسائل الإعلام، والبريد المباشر، والبرامج الحوارية الإذاعية، والإنترنت، وهلم جرًّا، لكن «هذه الحقائق الجديدة في عملية وضع السياسات قد طرحت تحديات مستمرةً ومحيرةً للمؤسسات المنتشرة التي ترسخ عملها في عملٍ موجهٍ نحو المشكلات، ونحو ميدانٍ محددٍ، وقبل كل شيء، في عملٍ براغماتي» (Smith 2002: p. 25).

جائزة سكريفنر

في حين أن حالة المؤسسات الخيرية المحافظة وجائزة روبرت دبليو سكريفنر للمؤسسات الخيرية الإبداعية تبدوان مختلفتين للوهلة الأولى، إلا أنَّهما في الواقع تمتلكان قواسم مشتركة عدة؛ فمجلس المؤسسات الخيرية يمنح جائزة روبرت دبليو سكريفنر للعمل الخيري الإبداعي سنويًّا للشخص الذي حقق «استجابةً إبداعيةً لمشكلةٍ ذات أهميةٍ خاصةٍ في المجتمع» (Brousseau 2004: p. 14)، وتركز الجائزة على برنامج تقديم المنح، فهي ليست جائزةً للإنجاز المهني. وللتأهل للحصول على الجائزة يجب على البرنامج:

1. أن يكون مطورًا بما يكفي بحيث يصبح استخدامه على أنه نموذجٌ ممكنًا.
2. أن يظهر روح المبادرة.
3. أن يبني على الشبكات القائمة ويستغلها استغلالًا تامًّا.

4. أن يمثل تحولًا مبدعًا عن تقديم المنح القديم.
5. أن يضمن أن المجموع الحاصل أكبر من الأجزاء.

أجرى بروسو (Brousseau 2004) مقابلاتٍ مع عشرة أشخاصٍ حاصلين على الجائزة، وسلطت النتائج الضوء على مجموعةٍ من المواضيع، من ضمنها: الإيمان الروحي والحكمة العملية؛ وتحويل المعرفة لحل المشكلات؛ ونقل الأمور الهامشية نحو الاتجاه السائد؛ وتبني القضايا الصعبة؛ والإبداع بوصفه عملية تكراريةً وإضافيةً، وبوصفه عملية تعلمٍ تعاونيةً مستمرةً؛ والإبداع من اجتياز الانقسامات الاجتماعية، وخلال العملية الجماعية؛ ودور المبادئ (مثل الثقة أو الاحترام أو المرونة). من القصص الفردية لمتلقي الجائزة، يحدد بروسو (Brousseau 2004) خمسة محاور مشتركةٍ محوريةً لتقديم المنح الإبداعية، والتي يتردد صداها بصورة جيدة مع خصائص الإبداع من الفصل الثالث، وهي:

1. الاعتقاد المحفِّز الذي يدفع الأنشطة الخيرية.
2. مجموعة من المهارات المعرفية؛ كغربلة المعلومات، والترجمة بين السياقات، والثبات والتعلم من الحاصلين على المنح، ورؤية الأنماط، والتركيب، والمرونة لإجراء التغييرات مع ظهور البيانات الجديدة.
3. الكفاءة بين الأشخاص؛ لا الوقوع في النظرة المشوَّهة للعلاقات بين صانعي المنح والمستفيدين منها.
4. عبور الحدود و(خلط العوالم).
5. الإحساس بالرحلة؛ أي استمرار الجهود على المدى الطويل، وأحيانًا على مدى 20 عامًا.

يخلص بروسو (Brousseau 2004) إلى أن الإبداع نادرًا ما يكون الخطوة العملية الخطية المفترَضة غالبًا. في الواقع، الإبداع عمليةٌ أكثر فوضويةً وتكرارًا، وتشمل التقويم والتعلم التكراري، والتغذية الاسترجاعية الجيدة، والبقاء على مقربةٍ من الناس والبرامج، والتوازن المحسوب للمنهجيات والإستراتيجيات. ووفقًا لجاردنر (1993: 43) يمكن في بعض الأحيان أن يكون الإبداع «تحولًا في النماذج لكنه في كثير من الأحيان متعلقٌ بالتدرج إلى الأمام».

الجزء الثالث

المضامين

6 ما الذي يجعل من المؤسسات الخيرية مؤسساتٍ إبداعيةً؟

لماذا تعتمد المؤسسات الخيرية أسلوب إبداعي؟ لم يكن هناك سوى واحدة من الحالات التي درست، وهي صندوق جوزيف راونتري الخيرية (JRCT)، التي رأت نفسها أنها «قد وُجِدَت على هذا القبيل»؛ فجميع المؤسسات الخيرية الأخرى نظرت إلى العمل الخيري الإبداعي- مهما كان الاسم الذي أطلقوه على هذه الأسلوب- على أنه تغيير واعٍ ومخططٌ له بطريقةٍ ما. وفي معظم الحالات تطورت هذه المبادرة من خلال عمليات تكرارٍ متنوعةٍ، وفي حالات أخرى كان التغيير أكثر دراماتيكيةً.

في حين أنَّه قد يكون من المعقول أن نفترض أنَّ الزيادة أو الانخفاض الكبيرين في الدخل أو التبرعات قد تسببا بإثارة نظرةٍ نقديةٍ، وتغيير لاحقٍ من نوعٍ ما، إلا أنَّ هذا لم يكن العامل الرئيس للتغيير في أي من الحالات المدروسة. يبدو هذا مذهلًا للوهلة الأولى، مع كون التغيرات في الوضع الاقتصادي غالبًا هي السبب في إعادة تنظيم الشركات والمؤسسات غير الربحية، غير أنَّه ضمن المؤسسات كلما كان الاستقرار الموفر من قبل التبرعات أكبر، فإنَّ احتمال وجود مثل هذه القوة الدافعة سيصبح أقل، وعلى الرغم من أنَّه يمكننا أن نتصور جيدًا أن مزيدًا من الشكوك حول الموارد قد يؤدي إلى البحث عن أساليب ووسائل جديدة لإجراء الأعمال الخيرية، ومن ضمن ذلك أساليب إبداعيةً جديدةً. على سبيل المثال في مؤسسة نايت تزامن تطوير المبادرة الإبداعية مع زيادة في الدخل (أما في مؤسسة بيرينغ في المملكة المتحدة- وهي ليست إحدى حالاتنا- استلزم الانخفاض الكبير في الدخل تغييرًا كبيرًا في برامج المؤسسة).

ومن الممكن أن يكون التفسير المعقول الآخر للتغيير وجود تحولٍ كبيرٍ في مجلس الإدارة أو موظفي القيادة، فعلى الرغم من أنَّه في جميع حالاتنا كان لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي دور

حاسم بلا شك في الانتقال نحو أسلوب إبداعي، فإنَّ هذا لا يروي القصة بأكملها لسببين على الأقل؛ أولًا: لا يوضح التفسير القائم على (العنصر الجديد) لماذا أدخلت عناصر جديدة؛ هل (العنصر الجديد) ناجمٌ عن قرار إيجابيٍّ للتغيير، أم نتيجةٌ لتقدم شاغلي المناصب السابقة ببساطة؟ ثانيًا: على الرغم من أنَّه من الصحيح أنّه في بعض حالاتنا قد تزامن التغيير فعلًا مع تعيين رئيسٍ تنفيذيٍ جديدٍ أو أعضاءٍ جدد للمجلس، فإنَّه في حالات أخرى جاء التغيير من الرئيس التنفيذي ومن مجلس الإدارة الحاليين. في الواقع إنَّه في بعض الحالات، مثل مؤسسة والاس، كان التغيير يعزى إلى طول أمد عضوية مجلس الإدارة.

على الرغم من أن التركيب الخاص بالعوامل المؤدية إلى اعتماد طريقة إبداعيةٍ كان مختلفًا إلى حدٍّ ما، ومميزًا حتى في كل حالة، إلا أنه وجدت بعض المواضيع المشتركة بين المؤسسات التي شملتها الدراسة؛ ففي مستوىً معين تشكّل العوامل المؤدية إلى اعتماد المبادرة الإبداعية شبكةً معقدةً ومتداخلة ومعزّزة، تجعل من تحديد أي العوامل هي الأسباب وأيها النتائج أمرًا صعبًا، وفي الوقت نفسه من الممكن مع ذلك أن نشير إلى عددٍ من العوامل التي نرى أنها العامل المشترك بين الحالات المعروضة في الفصول السابقة.

الالتزام بالرسالة: إحدى الخصائص البارزة للمؤسسات التي تعتمد الأسلوب الإبداعي، هي التزامها بمهمة المؤسسة، وبرؤية تستند إلى القيم التي ترقى في بعض الحالات إلى الشغف، ويُستمَدُّ هذا الالتزام -في بعض الحالات- من صلةٍ شخصيةٍ مع المؤسسين الأصليين، سواء أكانوا من أفراد العائلة أم أصدقاء أم شركاء تجاريين، أمَّا في حالات أخرى فيترسخ شغف الرسالة في أساسٍ أوسع للقيم؛ على سبيل المثال يشاع بأنَّ التزام JRCT الشغوف بمهمتها ينبع من قيم كويكر، وحقيقة أنَّ أعضاء مجلس الإدارة جميعهم يعتقدون بهذا المبدأ معًا، أما شغف مؤسسة صندوق المرأة الفكتورية فينبع من التزام المجلس العميق بتعزيز العدالة الاجتماعية للمرأة.

ثقافة النقد الذاتي: الجمع بين هذا الالتزام برسالة المؤسسة وثقافة النقد الذاتي، وفي بعض النواحي تكون ثقافة النقد الذاتي جزءًا من الالتزام بالمهمة، وتساعد على إبقاء المؤسسة مع ما يتماشى مع رؤيتها الأكثر اتساعًا. وبالنسبة إلى هذه المؤسسات فإن فعل الخير ليس جيدًا

بما يكفي؛ فالأمر الوحيد المقبول هو أفضل ما يمكن أن تفعله المؤسسة. وقد شرحت ثقافة النقد الذاتي هذه في بعض المؤسسات مع الإشارة إلى أسلوب ورؤية المؤسسين؛ فعلى سبيل المثال تفسر مؤسسة نايت بحثها المتواصل عن (الأفضل) من حيث مثابرة مؤسسيها وتركيزهم وشغفهم لحفظ وتعزيز الديموقراطية وضمان الصحافة الحرَّة ذات الجودة العالية. وعلى نحو مماثل أرجع تطوير البرامج إلى تشجيع زيادة مشاركة الجمهور في صنع الاختيارات المهمة للسياسة في صناديق بيو الخيرية بخطاب جاي هوارد بيو في عام 1953م الذي حذر فيه من أخطار ديمقراطية (الجمود التخريبي) من قبل المواطنين.

المراجعة الجذرية المنتظمة: كانت ثقافة النقد الذاتي هذه متجليةً بوضوحٍ في المراجعات الجذرية عن كيفية تحويل المؤسسة لرؤيتها ورسالتها إلى واقعٍ ملموسٍ، وكانت جميع هذه المؤسسات قد درست والتزمت بمراجعةٍ جذريةٍ واحدةٍ على الأقل، وعادةً ما تكون أكثر تواترًا (وأحيانًا حتى منتظمةً). كانت هذه الاستعراضات أكثر شمولًا وتنوعًا من مراجعات المؤسسات التقليدية النموذجية. وقد جرت هذه المراجعات بصورة جيدة متخطية تقويمات الأداء لما قد أنجزته المؤسسة في السنوات القليلة الماضية، على الرغم من أن هذا قد كان جزءًا من العملية بوضوح. وقد استمرت بعض المراجعات عامًا أو أكثر، وغطت رسالة المؤسسة وأولوياتها وأنشطتها وسياساتها وعملياتها، وتوظيفها، وبنياتها، وكلفتها، وهلم جرًّا.

لكن هذه المؤسسات لم تنظر إلى الداخل فحسب، بل نظرت خارجًا أيضًا نحو البيئة الواسعة. وقد أدرجت الأحداث والاتجاهات، لا سيما في البيئة الاجتماعية والسياسية، غير أنَّها لم تكن في المجالات الرئيسة لمصالح المؤسسة، وأيضًا في عوالم المؤسسات والعوالم غير الربحية. إذًا ما هي القضايا الرئيسة التي يتعين معالجتها، وماذا كانت المؤسسة تقوم به حاليًّا، ومن كان يقوم بأي عملٍ؟ وأين؟ وما كانت الثغرات الموجودة؟ وأين كانت المؤسسة تستطيع أن تتدخل على نحو أكثر فاعلية وكيف؟ وما الموارد الممكن تطبيقها؟ وماذا يمكن تعلمه من البرامج وطرائق العمل السابقة؟ كانت هذه جميعها مراجعاتٍ لم يقف عندها أي عائق.

عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية. لقد كان عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية، وما حققته المؤسسة في بعض الأحيان، سببًا، وأحيانًا أخرى أحد آثار المراجعة وإعادة النظر. وكان

من الواضح أن عدم الرضا مرتبطٌ جدًّا بالشغف تجاه الرسالة وثقافة النقد الذاتي اللذين نوقشا أعلاه. فالقضية الرئيسة لم تكن «هل كنا نقوم بهذا على نحو غير صحيح» بقدر ما هي بالأحرى «كيف يمكننا أن نقوم به بصورة أفضل (حتى)».

في بعض الحالات، ذُكِرَ أنَّ الرضا عن طرائق العمل الحالية، والسعي إلى التحسين المستمر، كانا من ناحية نتيجةً للعناصر الجديدة (سواء أكانت الرئيس التنفيذي لشركة/كبار الموظفين أم في مجلس الإدارة)، ومن ناحية أخرى نتيجة إشراك الأشخاص الذين لم يروا أيًّا من الأقوال والشعارات التقليدية من المسلَّمات، فعلى سبيل المثال في مؤسسة آني ي. كايسي كان السعي إلى التحسين- والاستعداد للالتزام بوجهات النظر الجذرية- يُعزى جزئيًّا إلى حقيقة أن أعضاء المجلس لم يكونوا خبراء برعاية الأطفال أصحاب مفاهيم راسخةٍ عما يجب فعله وكيف. وبالمثل فقد نسب صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة سعيه إلى الحصول على أفضل السبل لأداء هذه الأمور إلى مجموعةٍ متنوعةٍ من (الشخصيات المستقلة) التي يستقطبها إلى مجلس إدارته.

غير أنَّ المثير للاهتمام ذُكِرَ في مؤسسة والاس بأنَّ عدم الرضا عن طرائق العمل الحالية كان نتيجةً لاستقرار مجلس الإدارة جزئيًّا؛ وعلى وجه التحديد لأن أعضاء مجلس الإدارة نفسه قد بقي على حاله 10 أعوامٍ أو أكثر، فاستطاعوا أن يروا أنَّ البرامج التي وافقوا بأنفسهم عليها لم تلبِّ الحاجات تمامًا كما توقعوا منها، وأنَّ أنواع التطبيقات ذاتها في المناطق ذاتها استمرت ناجحةً.

إدراك البيئة المتغيرة: مرةً أخرى، لم يكن من الواضح هل كان الوعي للبيئة المتغيرة سببًا أو نتيجةً للمراجعات المنتظمة، إلا أنه من الجلي أنَّ هذه المؤسسات كانت متطلعةً نحو الخارج، وقد قوَّمت بانتظامٍ كيف يمكن أن تؤثر التغييرات البيئية الأوسع نطاقًا سلبًا أو إيجابًا في المجالات التي عملت فيها المؤسسة أو المستفيدون منها، فضلًا عن موقف وفاعلية المؤسسة بذاتها. وقد كان عديد من المؤسسات التي دُرِست في الولايات المتحدة (على سبيل المثال مؤسسات بيو، ووالاس، ونايت) مدركًا لضرورة أخذ آثار تفويض الحكومة وتخفيضات الميزانية بخصوص أنشطتها وإستراتيجياتها بالحسبان. ولم يأخذ تحليل البيئة المتغيرةِ البنيات والعمليات

والأنشطة الخاصة بالحكومة فحسب بالحسبان، بل الوجه المتغير للقطاع غير الربحي وأنشطة المؤسسات الأخرى ومصالحها أيضًا.

إدراك ندرة الموارد وقيود الأدوار: ثمة عاملٌ آخر يدفع هذه المؤسسات لتبني أسلوب إبداعي؛ وهو الوعي للحجم المحدود جدًّا لمواردها نسبيًّا لاحتياجات القضايا التي كانت تسعى إلى معالجتها. وكان هذا صحيحًا حتى عند تلك المؤسسات التي امتلكت أصولًا ودخلًا ماليًّا كبيرين جدًّا وفقًا لمعايير المؤسسات.

شجع الوعي لندرة الموارد المالية لهذه المؤسسات على أن تنظر بعنايةٍ فائقةٍ في مدى أولوياتها ونطاقها ومشاركتها، وعلى أن تكون أكثر انتقائيةً بخصوصها، وأدى بها كذلك إلى النظر في بناء موارد أخرى غير الأموال، وأدى في بعض الحالات إلى إنجاز هذا فعلًا؛ فعلى سبيل المثال أدت أحدث مراجعةٍ لمؤسسة والاس أخيرًا إلى الإدراك بأنَّ أحد مواردها الرئيسة كان معرفتها. وبالمثل يتحدث صندوق نسوة العهد الفيكتوري عن افتراض (عقول ناسٍ آخرين)، ويتبنى صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة إستراتيجيةً مماثلةً. وكان أحد الموارد غير المستغل بصورة شائعة والذي (اكتشفته) هذه المؤسسات هو شبكاتها، أو قدرتها على بناء الروابط الاجتماعية بين الناس والمنظمات واستخدامها. وكان يُنظر إلى التأثير أو النفوذ المحتمل على نحو متزايدٍ على أنه موردٌ أساسيٌّ في القدرة على جلب الفصائل (المتنازعة في بعض الأحيان) إلى طاولة الحوار، من بين أمورٍ أخرى.

وأدى الوعي بالندرة النسبية لموارد هذه المؤسسات إلى إعادة تقويم أدوارها، والقيود ونقاط القوة التي تنطوي عليها. وإذ تدرك أنَّ مواردها المالية تكفي لتمويل عددٍ محدودٍ من المنح أو العمليات فحسب، فقد بحثت هذه المؤسسات عن سبل لتوسيع تأثيرها واستدامة برامجها من خلال اعتماد أسلوب إبداعي.

(الحيز) أو السماح بالتغيير: ليس اعتماد أسلوب إبداعي مجرد مسألة دوافع أو حوافز طبعًا، بل أيضًا عدم وجود عوائق أو قيود. وقد أشار عدد من المؤسسات المدروسة إلى أنَّ اعتماد أسلوب إبداعي كان ممكنًا من خلال وجود (الحيز) للتغيير؛ فعلى سبيل المثال مع أنَّ جوزيف

راونـتري تـرك مذكرةً محددًا فيها ما رأى أن يفعله الصندوق، فإنَّه منح الأمناء الإذن صراحةً للتغيير في ضـوء الظـروف المتغيرة. وبالمثل لاحـظ صندوقا بيو وكارنيجـي للأعمال الخيرية في المملكة المتحدة أن تسهيلاتهما الواسعة قد أتاحت لهما حيزًا كبيرًا للتغيير.

الاحتكام الى التاريخ: وأخيرًا، عقَّب عديد من المؤسسـات أنَّ قدرتها على اللجوء إلى تاريخ المؤسسة، أو شخصية المؤسس وأسلوبه، قد زوَّدتها بتسويغٍ إضافيٍّ لاعتماد أسلوب إبداعي، مهما بدا هذا الرجوع (متمددًا) في الواقع. على سبيل المثال بالإضافة إلى مؤسسة نايت وصندوق بيو للأعمال الخيرية المذكورتين أعلاه، اعتمد صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة أسلوب إبداعي جزئيًا على أساس أنَّ هذا هو ما سيقوم به أندرو كارنيجي.

العناصر الرئيسة للطريقة الإبداعية

على الرغم من أن المؤسسات المستعرضة في الفصول السابقة متنوعةٌ في كثيرٍ من النواحي؛ مـن حيث العمـر، وحجـم التبرعـات، وهيـكل الإيـرادات، والرسـالة، والموقع، وطريقـة العمل، فإنهـا تشـترك في عـدة آراء أساسية حول الأدوار، واستخدام المـوارد، وتخصيصها، والتغيير التنظيمـي، وتغيير السياسـات، وممارسـات تقـديم المنـح، والاتصـالات، والنشـر، والتقـويم، والعلاقات مع الآخرين. تتصل هذه الآراء ووجهات النظر بعضها ببعض لتخلق أسـلوب معقدةً ومميزةً بطرائق عديدةٍ.

الدور: المحادثة والتغيير الإبداعيين والبناءين

كمـا ذُكِـرَ أعـلاه، لا تريد هذه المؤسسـات أن تصنع فرقًا فحسـب، بل إنَّها تشـدد بقوةٍ على إحداث فرق مسـتدامٍ مع وقعٍ يتخطى حدود الحاصلين على المنح، وتتعهد بالتزامٍ واضحٍ وقويٍّ لمهامهـا، وذلـك بدعـمٍ مـن وجهـات النظر المتنوعـة داخل إطـار القيـم المتعارفِ عليهـا، وترى استقلالها على أنه عنصر حيويٌّ في هذه العملية.

في بعض الحالات، ومن ضمنها مؤسستا آني إي كاسي ونايت، اعتمدت المؤسسات أسلوب إبداعي في تقديم المنح لتوفير الخدمات، ولكنها لا ترى نفسها في المقام الأول مؤسساتٍ مزودة للخدمات وصانعة للمنح، بل بالأحرى على أنها صناع للتغيير. أمًّا (الأعمال الخيرية) وتقديم المنح المحلية فما هي إلا وسيلة للبقاء على اتصال وللتطوير وصقل واستعراض الحلول، ولكنها تعرف أيضًا أن تمويل المؤسسة لن يكون كافيًا أبدًا لتحقيق تغييرٍ مستدام.

ولتحقيق تغيير مستدام بتأثير يتجاوز الحاصلين على المنح، تبتعد المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية عن تقديم المنح التقليدي لمشاريع التقديم. وتسعى إلى المساهمة والتوصيل لآفاقٍ جديدةٍ بصورة فعالة، حول القضايا والمشكلات، بالإضافة إلى تشجيع الحوار والعمل من قبل الآخرين على نحوٍ استباقيٍّ، فتقديم المنح ليس سوى بداية عمليةٍ طويلة الأمد عادةً، وربما يكون إستراتيجيةً واحدةً فقط في أدواتٍ معقدةٍ.

وتختلف المؤسسات في مدى قدرتها على تبني دورٍ واضحٍ لمناصرة السياسات، لكنها تشترك في الرأي القائل بأنَّه بالنسبة إلى معظم القضايا، سيتطلب التغيير المستدام تغييرًا في سياسات المنظمات الأخرى وممارساتها، ومن ضمنها الحكومة، ويأتي الاختلاف في مدى رؤية هذه المؤسسات لدورها محاولةً مباشرةً للتأثير في سياسات الحكومة، أو بالأحرى لتقديم (التنوير)، ولتحفيز النقاش والحوار الإبداعي البناء. والمشترك بينها هو أنها لا تخشى التحدث عن السياسة والآثار المترتبة على الحكومة.

الإطار 6-1

لقد أصبح القطاع غير الربحي والعمل الخيري مطواعين للغاية، ويحتاج نموذج الشراكة (عادةً مع الحكومة) إلى إعادة النظر فيه. وقد صُوِّر العمل الخيري، رغم التعبير المجازي. كم المؤسسات حرة من تأثير الحكومة؟ مهما كانت الإجابة الصحيحة،

فنحن نمتلك حريةً أكثر مما نمارس في الحقيقة! لكننا في الأساس محافظون جدًا مع بعض الاستثناءات.

إنَّ دور المؤسسات الخيرية الإبداعية هو اختبارٌ، وإعلامٌ، وتأثيرٌ في السياسة العامة، غير أنَّ العمل الخيري ليس دائمًا كذلك؛ فالأموال الخيرية مهمةٌ لتعزيز نظم تقديم الخدمات، ولا سيما تلك المبتكرة. والفقراء غير قادرين على الانتظار دائمًا لتغيير السياسة! ففي بعض الأحيان نحتاج إلى تجاهل الابتكار والبحث عن أفضل ما يمكن فعله، وليس دائمًا العمل المبتكر، بل العمل الذي مورس واختُبر.

راي ميري

مؤسسة تشارلز ستيوارت موت

عادةً ما تبدأ المؤسسات التقليدية برسالتها والقليل من أولويات البرنامج، وتنتقل من هناك إلى برنامج المنح، وغالبًا ما تُحدَّد الإستراتيجيات بقواعد وإجراءاتٍ محددةٍ سابقًا للمؤسسة، وتبدأ المؤسسات الإبداعية بنتيجةٍ تريد تحقيقها وتعمل نحو العودة إلى الإستراتيجية اللازمة لتحقيقها. ولا تخشى المؤسسات الإبداعية من فعل الأشياء بنفسها إذا لزم الأمر، فقد لا يبدو تفويض الآخرين بالمهام، وعادةً من خلال تقديم المنح، دائمًا على أنه أفضل وسيلةٍ لإنجاز الأمور وتحقيق النتيجة المرجوة.

الأصول والموارد: ما وراء المال إلى المصداقية، من خلال المعرفة والشبكات

استعرضنا سابقًا إدراك المؤسسات لندرة مواردها، مهما بدا بعضها كبيرًا، وبالنسبة إلى المؤسسات التي تعتمد المبادرة الإبداعية فإنَّ المعرفة والشبكات والنفوذ والصوت غير الحزبي المستقل عبارةٌ عن موارد أساسية. ووجود المال وحده للمؤسسات الإبداعية لا يكفي؛ فالمال وحده لا يكسب لك مقعدًا على طاولة الحوار، ولا الحق في الاستماع لك. وتتطلب القدرة على المساهمة بصورة فاعلة وتوصيل وجهات النظر الجديدة المستنيرة، من بين أمورٍ أخرى، بناء

سمعةٍ وكسب مصداقيةٍ في مجالٍ معين. فعلى سبيل المثال عمدت مؤسسة آني ي. كاسي إلى بناء سمعتها بصورة منهجية في رعاية الأطفال، أمَّا مؤسسة نايت ففعلت ذلك في الصحافة، ومؤسسة والاس في القيادة التربوية.

نظريةٌ للتغيير

إن البَدء بالنتيجة يُشجِّع المؤسسات الإبداعية على التفكير مليًّا في كيفية تحقيق ذلك، وفي عملية تحديد ما يجب أن يكون مختلفًا لتحقيق النتيجة المرجوة؛ تطور المؤسسات الإبداعية -عمليًّا- نظريةً للتغيير؛ بحيث تحدِّد مَن/ماذا سيتغير، وكيف يمكن الوصول إلى تلك المنظمات أو المؤسسات أو الأشخاص، وأي نوع من المعلومات (وبأي صيغة) سيكون مطلوبًا. كان تحديد العقبات والتغلب عليها عنصرًا مهمًّا آخر في نظرية التغيير القابلة للتطبيق، وتؤثر النتيجة المرجوة ونظرية التغيير في جميع القرارات اللاحقة، من مثل: ما الذي سَيُموَّل؟ وما مقدار التمويل؟ وإلى متى؟

نادرًا ما يبدو أنَّ المؤسسات المعتمدة للأسلوب التقليدية، بقدر ما تسعى إلى تحقيق التغيير، قد فكرت ضمن نظريةٍ عن كيفية حدوث التغيير، سواء بصورةٍ عامة أو في مجال اهتمامها على وجه التحديد. وعادةً ما تشير ممارساتها إلى أنها تعتقد ضمنيًا بأنَّه يمكن أن يتحقق التغيير على المدى القصير إلى المتوسط، وأن تقديم المنح وحده وسيلةٌ كافيةٌ لإحداث التغيير، وأنَّ التغيير يحدث بتدرجٍ تصاعدي، وبتشجيعٍ من ضخ السيولة النقدية.

وعمومًا نظرت المؤسسات المعتمدة للطريقة الإبداعية المتدرجة في هذه الدراسة إلى التغيير الاجتماعي على أنه عبارةٌ عن تكرار، وليس اجتياحًا، فهو عمليةٌ بطيئةٌ طويلة الأجل. وتعمل المؤسسات الإبداعية في قضيةٍ ما إلى الأمد المعقول الذي تستغرقه لتحقيق النتيجة المرجوة، وفي أغلب الأحيان عشر سنوات أو أكثر. ونادرًا ما كان يُنظر إلى التغيير الاجتماعي على أنَّه إمَّا موحد بتدرجٍ تصاعديٍّ أو تنازلي، بل بالأحرى على أنه مزيج من الاثنين معًا، وهو ما يتطلب العمل على مستوياتٍ مختلفةٍ وإستراتيجياتٍ متعددةٍ، وبالتأكيد فهو يشمل أكثر من

تحويل الأموال. إضافة إلى أنها لا تنظر إلى التغيير الاجتماعي على أنَّه منطقيٌّ ولا على أنَّه يمكن التنبؤ به أو أنَّه خطي، ولهذا السبب حافظت على درجةٍ من المرونة والنفعية في البرامج والإستراتيجيات.

في بعض الحالات- على سبيل المثال صناديق بيو الخيرية وصندوق جوزيف راونتري الخيرية ومؤسسة روزنبرغ- قد تتغير نظرية التغيير التي تقوم عليها الإستراتيجية حين تعمد المؤسسة إلى تقويم نتائج مقاربتها وتطوير فهمٍ جديدٍ لتعقيدات القضايا والعقبات التي تحول دون التغيير، وتقوم بإيجاد نقاطِ قوةٍ جديدة. وفي بعض الحالات فإنَّ العقبة الرئيسة هي عدم وجود معلوماتٍ أو حلولٍ قابلةٍ للتطبيق؛ يمكن أن تشمل العقبات أيضًا عدم وجود إرادةٍ سياسيةٍ محليةٍ أو وطنيةٍ. وخلافًا لبعض مؤسسات التغيير الاجتماعي، تدرك المؤسسات الإبداعية أنَّ بناء الإرادة السياسية قد لا ينطوي فقط على التأثير في صانعي القرار، بل في ناخبيهم أيضًا، وفي كسب القلوب والعقول لخلق دعمٍ لتغيير السياسات.

وبالنسبة إلى المؤسسات المعتمدة على الأسلوب الإبداعية فليس هناك نظرية تغيير من قبيل (مقاسٌ واحدٌ يناسب الجميع)؛ فالشيء والشخص الذي يحتاج إلى التغيير، وكيف يمكن أن يتحقق التغيير، يجب أن يكون لكل حالةٍ بنفسها. ولأن التغيير الاجتماعي نادرًا ما يكون خطيًّا وعقلانيًّا، فنظرية التغيير متغيرةٌ بذاتها باستمرار، لكن قبول هذا جزءٌ من النظرية الشاملة. وتعلم المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية أنَّه يجب عليها أن تكون بمنزلة قائدٍ يقظٍ في عرض البحر المضطرب لتغيير السياسة؛ من خلال تعديل مساراتها وسرعتها وتغيير اتجاهها، وقبول مدد من السكون أو الفوضى، لكي تصل إلى وجهتها.

قوة شبكات العلاقات الغنية

تقدر المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية استقلالها وصوتها، ولكنها في الوقت نفسه تدرك أنها (عاجزةٌ) نسبيًّا وحدها، أو على الأقل ليست فعالةً كما حين تكون جزءًا من دائرةٍ أوسع للجهات الفاعلة، فهي ترى العلاقات على أنها واحدة من الأصول الرئيسة وتعمل على

بنـاء شبكاتٍ غنيـةٍ بأنـواعٍ مختلفةٍ وفي مختلـف المسـتويات، ومثل أنماط الحـب الذاتي والحب الذي أشار إليه علماء الاجتماع وطلاب الابتكار والنشر (Rogers 2003).

الإطار6-2

يحلـل العمـل الخيـري الإبداعـي هيـاكل الظلـم وإسـتراتيجيات الحـرف لمعالجتهـا، ويساعد على تنظيم جمهور الناخبين الذين سيتخذون إجراءاتٍ لخلق عالم أكثر عدلًا.

العمـل الخيـري الإبداعي شـفافٌ، وتعاونيٌّ، ومسـؤولٌ وملتزمٌ بالتنـوع في كل ما يفعله به، ابتداءً من هيكل مجلس الإدارة إلى ممارسـة تقديم المنح، ويمكن أن تولد الشـفافية ممارسات أكثر مسؤوليةً، وتعلمًا أقوى، ونتائج أفضل.

من خلال العمل معًا، تسـتطيع مجموعة متنوعة من المولين الاسـتفادة من مزيد من المـوارد، وتطويـر تحليلٍ أعمق، وتوزيـع الأخطار، وصياغة إسـتراتيجيةٍ أكثر فاعلية يكون من خلالها (الكل أكبر من مجموع الأجزاء)، فعلى سـبيل المثال تشـمل (مبادرة التحليل المالي للولايات) مؤسساتٍ وطنيةً ومحليةً في إنشاء شبكةٍ من خزانات الفكر السياسي في 27 ولايةً أمريكيةً، وهذا نموذجٌ رائعٌ للمستقبل.

مايكل إدواردز

أورفاشي فيد

كريستوفر هاريس

وحدة الحكم والمجتمع المدني، مؤسسة فورد، نيويورك

إن المبادرة الإبداعية متعطشةٌ للأفكار ووجهات النظر؛ وكلما زاد تنوعها كان ذلك أفضل، وتتطلب المبادرة الإبداعية أيضًا العلاقات لاختبار الأفكار، ولبناء شرعية، ولتجنيد الأبطال، وجعل الأمور تحدث. فقد تعمل المؤسسات الإبداعية مع الحكومة، لكنها لا ترى دورها بديلًا أو داعمًا للحكومة، الهدف بالأحرى هو تقديم أفكار ووجهات نظرٍ جديدةٍ، وتحفيز الحوار والبرامج الإبداعية البناءة. هذه المؤسسات تبني العلاقات مع طائفةٍ واسعةٍ من الناس الآخرين والمنظمات في الأوساط الأكاديمية، والعالم غير الربحي، والحكومة، ووسائل الإعلام، وغيرها. وقد أُملِي اتساع العلاقات وعمقها بما هو ضروريٌّ لتحقيق النتيجة المرجوة. والشبكات غنيةٌ بالنطاق والعدد، وغنيةٌ كذلك بالمعارف والنفوذ والوصول وأحيانًا بالمال.

على سبيل المثال أُسس مشروع بربل سيج الخاص بصندوق النسوة الفيكتوريات ومشروع ووترمارك أستراليا على بناء شبكاتٍ واسعةٍ وغنية من البداية؛ ويحافظ صندوق كارنيجي في المملكة المتحدة على قوله: إنَّ «كون المرء إبداعيًا ليس متعلقًا بالمال؛ بل بالحصول على الأفكار والبراهين والناس والشبكات والتفكير، والتحفيز، وغيره معًا». ويبحث برنامج إجراء الاتصالات في مؤسسة آني ي. كايسي عن مجموعةٍ واسعةٍ من الشركاء في مختلف القطاعات وعلى مختلف المستويات؛ ويشمل الشركاء السكان، والحكومة المحلية، وأرباب العمل، والمؤسسات المالية، وشركات الأعمال الكبيرة والصغيرة، والجماعات الدينية، والمنظمات المجتمعية، والنوادي الثقافية، والمستشفيات والجامعات والمدارس والموظفين المكلفين بتنفيذ القانون، والجماعات الشعبية. وفي برنامج إجراء الاتصالات تُعدُّ الشبكات الغنية مولدةً لمزيد من الأفكار، والطاقة، والملكية. ويمكن أيضًا أن تولد الشبكات الغنية مزيدًا من النفوذ، كما هو الحال في أحد مواقع إجراء الاتصالات حيث قامت الشراكة بين المؤسسة، ومنظمة المواطنين غير الربحية، والأسر المحلية، والمسؤولين في المدينة والولاية والمشرعين والمؤسسات المالية وأنصار الإسكان بتحقيق تغييراتٍ تنظيميةٍ مهمةٍ تتعلق بالإقراض الضار.

التخطيط: عملٌ قيد التقدم

يتضمن اعتماد أسلوب إبداعي التركيز والمرونة، ومن أجل بناء السمعة والمصداقية، ولتطوير المعرفة السليمة، ولبناء الشبكات الغنية في مجالٍ معين، يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية أن تركز على عددٍ قليلٍ من الأولويات في عددٍ محدودٍ من المجالات.

ولكن الإبداع يتطلب مساحة وحريةً، والمرونة ضروريةٌ أيضًا للاستفادة من الفرص غير المتوقعة، ونقاط الوصول والقوة الجديدة من أجل التغيير؛ فعلى سبيل المثال قد يعرّض نشر تقريرٍ أو مؤتمرٍ، أو يؤجل من أجل (إيجاد موجة) الاهتمام، أو للبناء على المبادرات والفاعليات الأخرى، من أجل تحقيق أقصى قدرٍ من القيمة والتأثير.

تمضي المؤسسات الإبداعية وقتها في مسح البيئة، ومواكبة التغييرات، وتحديد الاتجاهات، وحديثًا في فتح نوافذ السياسة والقضايا الجديدة. وتقوم المؤسسات الإبداعية بواجبها للبقاء متقدمةً بخطوةٍ واحدة، وهي تؤكد أهمية البراهين الدامغة في اكتشاف القضايا والاتجاهات الجديدة، لكنها تعترف أيضًا بأن للغريزة دورًا. ولهذه الأسباب يعد التخطيط دائمًا عملًا قيد التقدم، فالخطة ليست مخططًا إنما إطار عمل.

على سبيل المثال تعي مؤسسة روزنبرغ أخطار تحديد قضيةٍ بفارقٍ ضئيلٍ جدًّا وفي وقتٍ مبكرٍ جدًّا، فمع مزيد من المعرفة قد يصبح من الواضح أن الفهم العام للقضية قد يفوت السبب الكامن وراءها. وهناك سببٌ آخرٌ لرؤية مؤسسة روزنبرغ التخطيط على أنه دائمًا عملٌ قيد التقدم؛ وهو الحاجة باستمرار إلى التكيف مع التغيرات في بيئة السياسات العامة، وتغيير احتياجات المجتمع المحلي والفرص الناشئة. فبالنسبة إلى روزنبرغ والمؤسسات الأخرى في دراسات الحالة، يعد اغتنام الفرص جزءًا من الإستراتيجية كما هو التخطيط. وتعمد صناديق أمانة بيو الخيرية، وغيرها، إلى بناء التغيير والمرونة في التخطيط من خلال الحفاظ على (محافظ تتبع)، تراقب التقدم وتمكّن مديري البرامج من مراجعة الإستراتيجيات وفقًا لذلك. وبصورة مختلفة إلى حدٍّ ما، يقدم صندوق جوزيف راونتري الخيري- مشددًا على الحاجة إلى الحيز والمرونة للإبداع- التمويل المحدد بتساهلٍ على المدى الطويل للأفراد والمؤسسات؛ وذلك لتمكين القضايا والبرامج من التطور.

إن إحدى النتائج لقبول أنَّ التخطيط دائمًا عملٌ قيد التقدم هي أنه يجب على الميزانيات أن تكون مرنة على نحوٍ مماثلٍ؛ فعلى سبيل المثال وضع برنامج إصلاح دعم الطفل في روزنبرغ، وبرنامج المرحلة الثالثة في صندوق كارنيجي، مزيدًا من الوقت والمال أكثر مما كان متوقعًا في الأصل.

الإطار 6-3

الإبداع، في أي مجالٍ كان، رغبة متأصلة في بحثٍ دؤوبٍ عن رؤية جديدة في اللغة، والهياكل المؤسسية، والعادات السائدة في الحسبان، حينئذٍ توسع تلك الأفكار الحدود التصورية وتكسر القوالب القديمة. وكل أولئك الذين يأتون بعد ذلك يجدون أن عليهم العمل في العوالم الفكرية والتنظيمية التي تغيرت جذريًّا.

هذا يضع سقفًا عاليًا جدًّا للإبداع في مجال العمل الخيري، متى وكيف تمكن العمل الخيري من تحويل مجالاتٍ أخرى من النشاط؟ يجب على العمل الخيري الإبداعي في أفضل حالاته أن يقاس مقابل عملٍ كذلك الذي أنجزه أبراهام فليكسنر ورفاقه في جامعة كارنيجي وروكفلر، الذي ارتقى بمعايير التدريب الطبي في جميع أنحاء الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين. يمكن أن يقاس العمل الخيري الإبداعي مقابل عمل مشروع ميشيغان لصحة المجتمع الخاص بمؤسسة دبليو كاي كيلوغ، والذي بدأ في ثلاثينيات القرن العشرين لإعادة تشكيل صحة الأطفال وتعليمهم والرعاية الاجتماعية، وفي النهاية، لتغيير العلاقات الحكومية في المقاطعات الريفية قرب باتل كريك. وسيتبنى العمل الخيري الإبداعي الأفكار والجهود المستمرة لمؤسسة فورد ماكنيل لوري، الذي عمل جاهدًا في الخمسينيات لفهم وتغيير المشهد الذي عملت فيه المؤسسات الثقافية الأمريكية.

جيمس أ. سميث.

رئاسة والديمار أ. نيلسن في الأعمال الخيرية، جامعة جورج تاون

اعرض وأخبر

إن التواصل عنصرٌ أساسيٌّ في عدة المؤسسة الإبداعية؛ فبالنسبة إلى المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية، المشروع أو الفكرة (الجيدة) التي لا يتم توصيلها، هي مثل شجرة الفيلسوف التي تسقط من دون أن يراها أو يسمع بها أحد. التواصل الفعال أمرٌ ضروريٌّ إذا أرادت المؤسسة الإبداعية أن يكون لها تأثيرٌ مستدامٌ خارج حدود الحاصلين المباشرين على المنح.

فالمؤسسات الإبداعية (تستعرض وتخبر)؛ فهي في سلك (العمل الاستعراضي)، والتواصل مع الجمهور المناسب عن طريق الوسائل الأكثر فاعلية في الصيغة الصحيحة أمرٌ حاسمٌ لفاعلية المؤسسة الإبداعية. وتتبع الإستراتيجية الدقيقة نظرية التغيير للمؤسسة، ولكنها تتجاوز إلى ما وراء النشر التقليدي للتقارير أو الفقرات في الرسالة الإخبارية أو الموقع.

على سبيل المثال تتحدث مؤسسة والاس عن الحصول على (مزيد من المراقبة للتغلب على المشكلة)، وحمل الصحفيين على طرح الأسئلة، وإثارة اهتمام الرأي العام، والتعلم والتغطية من أجل إقامة حوار أكثر وعيًا، بدلًا من دفع سياسةٍ معينةٍ. وفي توسيع نطاق الوعي بتحديات وفرص القيادة التربوية، قدمت المؤسسة التمويل والدعم على مر السنوات للتجارة الرائدة، ووسائل الإعلام العامة والمسموعة والمرئية، ومنها قناة ثلاثة عشر (WNET) نيويورك. وبالمثل فقد قام كلٌّ من صندوق بيو الخيري ومؤسسة آني ي. كايسي باستثماراتٍ كبيرةٍ في منح وسائل الإعلام معلوماتٍ أفضل حول القضايا الرئيسة. ويمتلك برنامج إجراء الاتصالات الخاص بمؤسسة كايسي مبادرة خاصة لإيصال وسائل الإعلام جامعةً فيها محطات التلفاز العام المحلية جنبًا إلى جنب مع مواقع إجراء الاتصالات لعقد منتديات مجتمعية حول البث التلفازي الوطني للأفلام الوثائقية مع موضوعات تقوية العائلة وبناء المجتمع.

الإطار 6-4

يحتاج العمل الخيري الإبداعي إلى شروط مناسبة، في الناحية المؤسسية قد تشمل هذه الشروط الحرية والحكم الذاتي- التحكم الذاتي، أي بدلًا من التنظيم الدقيق، وقد تشمل أيضًا دستورًا أو أداة حكم لم تجمد الحاضر ولكن مكنت المستقبل، لذلك يسمح بسيولة ونفاذية الحدود بدلًا من أن تكون عالقة في صندوق معين. قد يكون الإطار مشكلة أو حاجة، أو يمكن أن يكون أيديولوجية، وفي كلتا الحالتين يمكن أن يمنع الإطار الاستكشاف الفكري، ويحد إمكانية اتحاد الأمور بطرائق جديدة. هذا معاد للإبداع. وعلاوة على ذلك يجب أن يكون هناك مساحة وقدرة على التفكير والتصرف. الإبداع ليس عن معالجة القدرة على التعامل مع طلبات الحصول على المال؛ الإبداع يعني الحد الأدنى من موارد الناس- الذكاء البشري والمهارات والخبرة- لتمكين نقاط الاشتباك العصبي من العمل، وربط التفكير الجانبي وتدفق الأفكار، وللفعل كي يحدث. ويجب أن تسمح الثقافة التنظيمية بذلك، ويفضل أن تشجع هذا: هيئة إدارية على غرار الاستبداد بعقول مغلقة هي عائق أمام الإبداع.

يشمل بعض التعلم الرئيس من RCP الحاجة إلى أكبر قدرٍ من المشاركة العامة في نظام العدالة الجنائية لمواجهة جهل وتضليل الناس؛ ومزيد من الوضوح والاعتراف الإيجابي بعقوبات المجتمع وما تسمح به للمخالفين بوضعه مرةً أخرى في المجتمع؛ ومزيد من (التكامل الرأسي للمعرفة) حتى يفهم القضاة والمحاكم بصورة أفضل الخيارات المتاحة وماذا سيحدث للجاني.

مارجريت هايد _ مؤسسة إزميه فيربيرن

لا تفترض المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية أن التواصل سيحدث بصورة طبيعية، أو أنه يمكن تركه لشخص آخر. تدير المؤسسات الإبداعية سباقات طويلة، لا سباقات التتابع، وقد وضعت أغلب المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية التي أدرجت في هذه الدراسة موارد كبيرةً في نشر نتائج عملها، وتوصيل النتائج بفاعلية للجماهير المستهدفة بعناية[1].

من الاستعراض إلى التنفيذ

لكن التواصل وحده لا يكفي، وتعلّم المؤسسات الإبداعية أن سوق الأفكار مكتظٌّ للغاية، ومليءٌ بالعقبات والبقع العمياء، وإذا أردنا للتغيير أن يكون مستدامًا فلا بد من تنفيذه. إنَّ الانتقال من الأفكار ومشاريع التقديم صغيرة الحجم إلى تنفيذٍ أوسع، يتطلب الاستمرار والأبطال المؤثرين. ومجددًا؛ يكون اتباع إستراتيجيات بضمان تنفيذ التغيير من تحليل المؤسسة لكيفية حدوث التغيير، ومن هم صناع التغيير، وما حقيقتهم، وأين تقع العوائق في أية قضيةٍ معينةٍ. وقد يتطلب ضمان التنفيذ الفعال شبكاتٍ ومهارات مختلفةً لكلٍّ من الاستعراض والاتصال.

يختلف اتباع الاستعراض لضمان التنفيذ الفعال الأوسع، عن أسلوب المؤسسات التقليدية السائدة؛ فلا تفترض المؤسسة المعتمدة للأسلوب الإبداعية أن التنفيذ سيحدث (بصورة طبيعية)، أو أنَّه من الممكن تركه للمصادفة. وفي بعض الحالات تتقدم المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية بخطوةٍ أبعد، بقيامها بمراقبة مستمرة للتنفيذ من قبل الآخرين.

على سبيل المثال يستمر صندوق جوزيف راونتري الخيري بمراقبة تنفيذ قانون حقوق الإنسان ليرى أن أحكامه تستخدم لتنفيذ الحقوق الإنسانية لأولئك الناس الذين هم دون امتيازات، بدلًا من أولئك الذين يعرفون كيفية (عمل النظام)، وقد مول أيضًا التدقيق الديموقراطي لتوفير عمليات تدقيقٍ لنوعية الديموقراطية والحرية السياسية في المملكة المتحدة على مدى عشر سنوات.

من التقويم وقياس الأداء إلى التعلُم المحفوف بالأخطار

أصبح التقويم وقياس الأداء من المكملات العصرية في عالم المؤسسات الخيرية، وتستعمل المؤسسات المعتمدة للأسلوب الإبداعية كلًّا من التقويم وقياس الأداء، لكن بطرائق غير تقليدية إلى حدٍّ ما، ولأن المؤسسات الإبداعية تعترف بضرورة العمل بمرونةٍ على المدى الطويل، فيجب على قياس الأداء وتقويمه أن يكونا مرنين وعلى المدى الطويل بصورةٍ مماثلةٍ. ولأن المؤسسات

الإبداعية تسعى إلى تحقيق نتائج، وليس مجرد مخرجاتٍ، وتدرك أنَّه لا يمكن تحقيق هذه السابقة وحدها، فيجب تعديل قياس الأداء وتقويمه وفقًا لذلك.

تدعم أساليب المؤسسات الإبداعية للمخاطرة والتعلم مواقفها لقياس الأداء وتقويمه، ولأن الإبداع- المولد لوجهات نظرٍ جديدةٍ والذي يجد تركيباتٍ جديدةً- غالبًا ما يشتمل على تحدي المعارف التقليدية، والتجارب خارج نطاق المألوف، يتعيَّن على المؤسسات الإبداعية أن تخاطر؛ فالمجازفة من أحد الأخطار المهنية للإبداع والابتكار.

الإطار 6-5

إن العمل الخيري الإبداعي لمؤسسات تقديم المنح هو الحد الجديد للعبور في التوصل إلى نتائج مهمةٍ تحسِّن من الجهود والمصادر. يبحث مقدم المنح الإبداعي عن الحلول في مواجهة تعقيد المشكلة، وهو على استعدادٍ لتجربة أساليب جديدةٍ تجمع بين الخبرات السابقة مع وجهات نظرٍ جديدةٍ. ومقارنةً بالنشاط الخيري التقليدي، فإن الأسلوب الإبداعية تجازف لإيجاد طريقٍ جديدٍ يؤدي إلى النتائج.

داريو ديزيني

حملة دي سان باولو

تتوافق الأساليب التقليدية لتقويم وقياس الأداء بصعوبةٍ مع المخاطرة الحقيقية واحتمالية الإخفاق، لكن من منطلقٍ مهمٍّ لا تمتلك المؤسسات الإبداعية (حالات إخفاق)؛ فهي لا تنظر إلى الأشياء التي تخفق أو لا تعمل على إنها فاشلة، بل هي فرص ثمينةٌ للتعلم. والمؤسسات الإبداعية هي منظمات تعلم من منطلقين على الأقل؛ أولًا: يُعدُّ تعلم كيفية إنجاز الأشياء بصورة أفضل، وكيفية حل المشكلات، خطوتين رئيستين نحو النتائج التي تسعى إليها. ثانيًا: وضعت المؤسسات الإبداعية أهميةً كبيرةً على التعلم المستمر داخل المنظمة، وعلى مشاركة ذلك التعلم مع الآخرين، فتشارك التعلم عنصرٌ جوهريٌّ مستمرٌّ للأسلوب الإبداعية.

على سبيل المثال تُبنى فرصٌ للتعلم في مؤسسات صندوق بيو للأعمال الخيرية في مراحل مختلفة من عملية إستراتيجية المنح، والمورد الأكثر رسميةً هو المنهج التربوي الداخلي المدعو جامعة بيو، الذي يقدم دورات لتعزيز المهارات وتطوير موظفي تقديم المنح، ويجري تحديث دورات جامعة بيو باستمرارٍ مع الدروس المستفادة من تجارب صناديق ذاتها ومن مسح البيئة الواسعة.

خصائص المؤسسة الخيرية وعملية الإبداع والابتكار والنشر

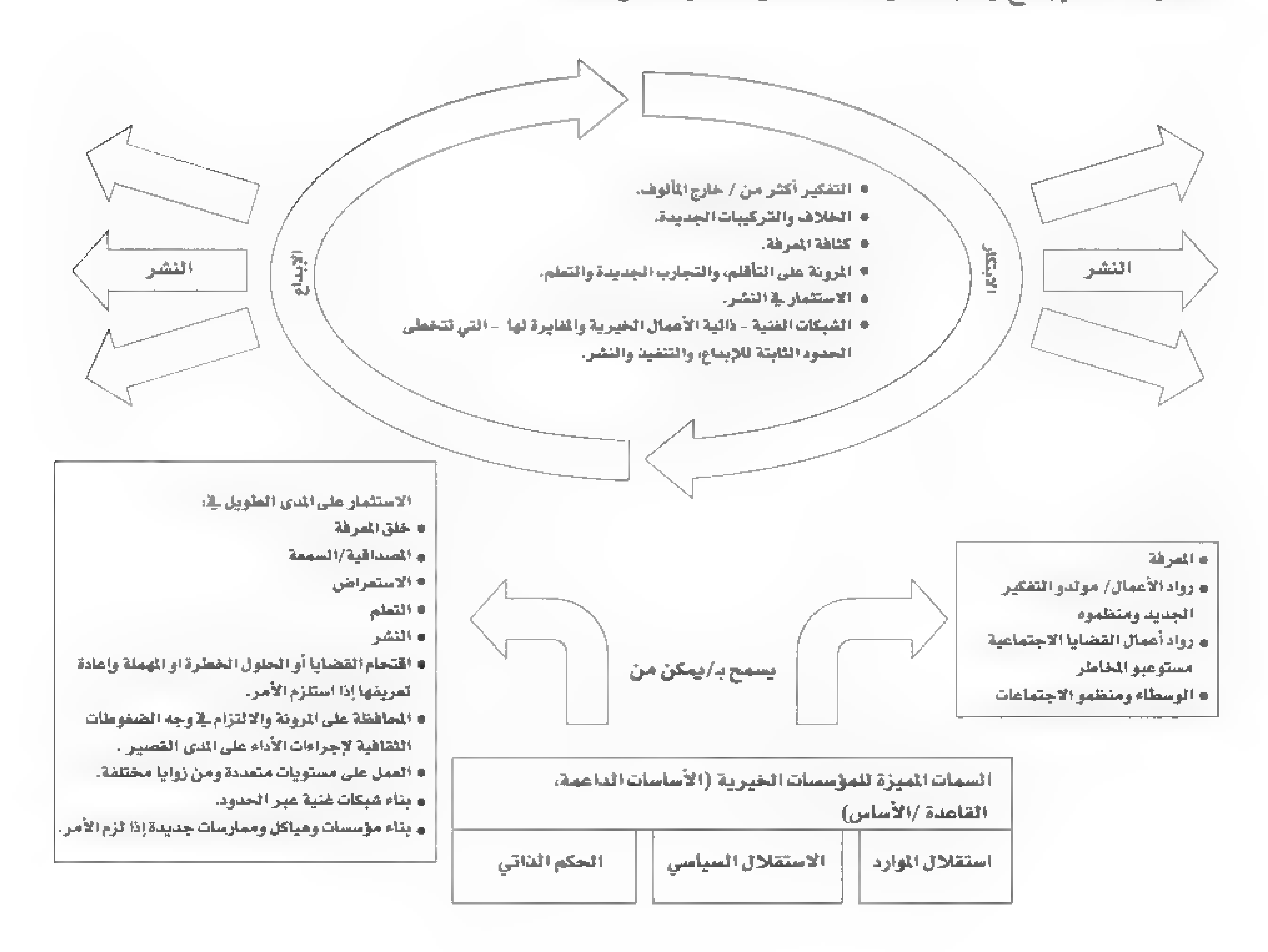
تمتلك المبادرة الإبداعية عددًا من الخصائص المميزة؛ بالإضافة إلى الخصائص التي حُدِّدت بدايةً، وبناءً على ما قمنا من خلاله بالانتقاء الأولي لدراسات الحالة، فإنَّ المؤسسات التي تعتمد أسلوبًا إبداعيًّا:

- تظهر التزامًا قويًّا بالرسالة.
- تظهر ثقافة النقد الذاتي.
- تشارك في المراجعة المنتظمة.
- تبحث باستمرار عن وسائل لفعل أفضل ما يمكن.
- مدركةٌ دائمًا للبيئات المتغيرة.
- مدركةٌ لندرة الموارد والقيود المفروضة على أدوارها.
- تتعدى تقديم الخدمات، وتسعى لتحفيز الحوار والتغيير الإبداعي البناء.
- لا تنظر إلى أصولها على أنها المال فحسب، بل تعدُّ المعرفة والمصداقية أيضًا من أصولها.
- تعمل بمنظور متطور ومرن للتغيير الاجتماعي.
- تقدر قوة شبكات العلاقات.
- ترى التخطيط على أنه عملٌ قيد التقدم.
- تقدر قوة (استعرض وأخبر).
- تنتقل من الاستعراض إلى التنفيذ.

- تؤكد أهمية تجاوز التقويم وقياس الأداء إلى التعلم المحفوف بالأخطار.

يلخص الشكل 6ـ1 رؤيتنا في العمل الخيري الإبداعي بصفته جزءًا من عمليةٍ تبدأ مع الفعل الإبداعي الأولي، وتمر بمراحل من الاستكشاف والاستعراض والتنفيذ والبث إلى نشر الابتكار على نطاقٍ واسع بتأثيرٍ يتجاوز الحاصلين المباشرين على المنح. ويبدأ تفكيرنا في الخصائص المميزة للمؤسسات الخيرية في المجتمع الحديث الذي جعلها بالفعل هيئاتٍ مستقلةً وذات حكمٍ ذاتيٍّ بدرجةٍ عاليةٍ من الحرية و(الحيز للتصرف)، وتمكنها هذه الخصائص من اعتماد إستراتيجيات وأدوارٍ تتناول فيها الأبعاد الأساسية لعملية (الإبداع-الابتكار-النشر) على النحو المحدد في أعمال لاندري وكانتر وروجرز Landry (2000), Kanter (1983), Rogers (2003) وغيرهم.

الشكل 6ـ1 الإبداع والابتكار والخصائص المميزة للمؤسسات



7 إدارة العمل الخيري الإبداعي

مقدمة

نناقش في هذا الفصل أن إدارة مؤسسة خيرية إبداعية تتضمن أدوات وإستراتيجيات ومهام ومهارات وبنى وثقافات وعمليات تختلف جذريًا عن تلك التي تتطلبها إدارة مؤسسات ذات توجه خدمي أو علمي، وثمة فارق جوهري بين المؤسسات الخيرية الإبداعية والأنماط الأخرى من المؤسسات، وهو أنها تعمل على نظام معقد من المهام التي تشمل مستويات أعلى من عدم الاستقرار، التي تتطلب بدورها أساليب إدارة دينامية.

على أي حال قبل البدء بمضامين الإدارة بتفصيل أكثر، من المفيد إلقاء نظرة على إدارة المؤسسات الخيرية بصورة أكثر عمومية. عادة ما يتناول علم إدارة المؤسسات قضيتين مركزيتين هما: إدارة المجلس: كيف يتخذ المجلس قراراته وينفذها؛ وإدارة المستفيد: كيفية تخصيص الأموال وإنفاقها وحساباتها (انظر، على سبيل المثال Prager 2003; Orosz 2000). تعكس هذه البؤر نظرة أضيق عن العمل الذي تؤديه المؤسسات، وتنظر إليها على أنها وكالات تمويل منفصلة ذات أنماط محددة من العمليات. وعلى النقيض من ذلك نلقي نظرة أشمل على إدارة المؤسسات، ونطرح فكرة أن إدارة أسلوب إبداعي تتخطى إدارة المجلس وتلك الخاصة بالمستفيد. وفي الوقت نفسه، وتماشيًا مع علم الإدارة الحديثة، نناقش أنه ما من نمط إدارة يناسب كل الأحوال على حد سواء، وكما هو حال تصميم المنظمات نفسه فإن أساليب الإدارة خاضعة لسياق العمل والمهام.

وتتضمن إدارة المؤسسات- شأنها شأن أي منظمة رسمية أو ذات هدف معين- ثلاث سمات عظيمة الأهمية (Magretta 2002)؛ أولًا: تتمثل المسؤولية الأساسية للإدارة في (خلق القيمة) فيما يتعلق بمهمة المنظمة وأهدافها المعلن عنها؛ فعلى سبيل المثال إذا كانت المهمة تحصيل عدالة اجتماعية أكبر، أو دعم الفنون، أو مساعدة المشردين على الحصول على وظائف، فيجب أن تسهم كل أنشطة الإدارة في الأهداف المعلن عنها فيما يتعلق بتلك المهمة، أي خلق القيمة نحو العدالة الاجتماعية، أو الفنون، أو محاربة التشرد، وبهذا نجد أن إدارة المؤسسة الخيرية تدور حول كيفية إنجاز المهمة ضمن المبادئ التوجيهية التي أنشئت ضمن العقد، وكما فسرها المجلس.

وثانيًا: تتضمن الإدارة- في مضمار مبادئ توجيهية كتلك- اتخاذ خيارات حرجة وواضحة وملائمة، ويعني هذا إجراء مقايضات وإنشاء حدود، فالأمر يدور حول ما يجب فعله بصورة جيدة، تمامًا كما يدور حول ما لا يجب فعله على الإطلاق؛ ففي عقد محدود قد يكون صنع الخيارات ووضع الأولويات أسهل، إلا أنه يحدُّ من المساحة والطرق التي بإمكان المؤسسة الخيرية أن تنمو من خلالها وتتغير على مر الزمن مع تغير الأوضاع. ويتمثل التحدي هنا بالحفاظ على عنصر الملاءَمة، وعلى النقيض من ذلك فإن وجود مجموعة واسعة من المبادئ التوجيهية يجعل تحديد الأهداف والأولويات أكثر تعقيدًا، والتحدي المتعلق بالإدارة هنا هو التناسق والتركيز على رؤية تراوح بين متوسطة وطويلة الأمد، وفي الوقت نفسه يصبح التغيير أسهل بوجود عدد أكبر من الخيارات المحتملة، الممكن استكشافها.

ثالثًا: تصميم المنظمات وأسلوب الإدارة غير مشروطين بالمهمة والأهداف فحسب، بل أيضًا بالبيئة المحيطة بالمهمة التي تجد المؤسسة الخيرية نفسها ضمنها. يشير مصطلح (بيئة المهمة) إلى العناصر المحددة التي تتفاعل معها المؤسسة الخيرية (البيئة) في سياق عملياتها (مهمتها)، ويتضمن هذا- بادئ ذي بدء- طبيعة المنتج أو الخدمة المقدمة والمستفيدين، أو الزبائن، أو الناس الآخرين ذوي الصلة. ومن الواضح أن تغيرًا سيطرأ على التصميم التنظيمي إذا ما سعت المؤسسة الخيرية إلى إجراء تغيير طويل الأمد في السياسة، أو دعمت الإغاثة في

حالات الكوارث حول العالم، أو قدمت منحًا دراسية للطلاب الفقراء، أو أدارت دورًا للمسنين الضعفاء.

ضمن سياق نطاق المنتج والخدمة، قد تتضمن بيئة المهمة لدى المؤسسات مجلس الأمناء، وفريق العمل، والمتطوعين، والمستفيدين، والزبائن، والوكلاء، والمستخدمين، ومنتفعين آخرين، ومزوِّدين، ومنافسين، ومتعاونين، ووكالات مراقبة ووكالات حكومية، وجمعيات احترافية، لكن ثمة عوامل أكثر تجردًا متوافرة لكل واحدة منها؛ مثل مستوى الموارد، والتقنية، والمعلومات، والاتصالات، والخدمات اللوجستية. بوسع كل عنصر فرض متطلبات مختلفة على المؤسسة الخيرية، ويضم توقعات مختلفة، لكن تكمن النقطة الأساسية في أن بإمكان العناصر المتنوعة تقديم الشك، وحتى عدم الاستقرار اللذين تحتاج المنظمة إلى عكس صورتهما في بنيتها وعملياتها.

إن إحدى سمات بيئة المهمة هي أنها مركزيةٌ؛ إذ يشير عدم الاستقرار في المحيط إلى موقف لا يمكن فيه تقويم الظروف المستقبلية المؤثرة في المؤسسة الخيرية أو التنبؤ بها بدقة، ويتضح جليًّا أنه كلما كانت البيئة عديمة الاستقرار أكثر، كان على الإدارة استثمار جهد أكبر في المراقبة، وكانت القرارات والعمليات قصيرة الأمد ومؤقتة. وتتضمن درجة عدم الاستقرار نفسها مكوِّنَين أساسين (Duncan 1979):

- تشير درجة **التعقيد** إلى عدد العناصر في البيئة التنظيمية للمهمة، وإلى عدم التجانس فيما يخص المطالب والتوقعات؛ فإذا كان لدى مؤسسة خيرية ما بضعة عناصر للمَهَمَّة، وكانت كلها متشابهة بدرجة معقولة، فستكون بيئة المهمة المتجانسة تلك أقل تعقيدًا من موقف ذي عناصر أكثر بكثير تتنوع في متطلباتها.
- وتشير **الدينامية** إلى نسبة وإمكانية التنبؤ بتغيُّر العناصر، فإذا تغيرت العناصر بصورة نادرة أو بطيئة، وكان من الممكن التنبؤ بها نسبيًّا، عندها تكون بيئة المهمة مستقرة؛ لكن إن تغيرت بصورة متكررة وسريعة وغير متوقعة، تكون بيئة المَهَمة في هذه الحال غير مستقرة أو متقلبة.

- وإذا ما جمعنا البُعدين معًا، نصل إلى أربعة سيناريوهات من عدم الاستقرار، موجودة في الجدول 7ـ1.
- في حالات عدم الاستقرار بنسبة ضئيلة، يبقى عدد من العناصر المتجانسة نسبيًّا على الحالة نفسها على مر مدة زمنية، وتُعدُّ صناعة صالات العزاء، وخدمات تسجيل السيارات، ومراكز رعاية الأطفال الصباحية، والمدراس الابتدائية، أمثلة عن حالات كتلك، بالإضافة إلى النمط التقليدي الرابع من المؤسسات الخيرية المعرَّفة في الفصل الثالث.
- تقود بيئات المهام ذات العدد الكبير من العناصر غير المتجانسة، والفاعلية المنخفضة، إلى حالة بين متوسطة وضئيلة من عدم الاستقرار. وتعدُّ صناعة التأمين، وجمعيات الادخار والقروض (بناء المجتمعات)، والتعليم العالي، والثقافة والفنون، أمثلة بارزة عن ذلك. وبصورة مشابهة، توجد حالة عدم الاستقرار المرتفعة بصورة معتدلة في الحالات التي يتوافر فيها عدد قليل من العناصر المتجانسة المتغيرة مرارًا وبصورة لا يمكن التنبؤ بها، كما هو حال صناعة الأزياء، والتموين، وعديد من الخدمات الاجتماعية والمتعلقة بالرعاية الصحية. ويندرج ضمن هذا التصنيف النوعان الثاني والثالث من المؤسسات الخيرية، أي: الأعمال الخيرية التتبعية والأعمال الخيرية الجريئة.
- تخلق الأعداد الكبيرة من العناصر غير المتجانسة، مع فاعلية مرتفعة المستوى، بيئات مَهمَّات ذات نسبة مرتفعة من عدم الاستقرار، وتُعدُّ البرامج الحاسوبية والشركات المعتمدة على الإنترنت أمثلة بارزة عن ذلك، كما هو حال برامج الإغاثة في أوقات الكوارث والمساعدة الإنسانية. ويدور نقاشنا هنا حول أن المؤسسات الخيرية قد وضعت بصورة فريدة لتعمل بصفة منظمات من النمط الأول، وأن بإمكانها البحث عن بيئات غير متجانسة وفاعلة بأخطار تقل عن الصور التنظيمية الأخرى.

ومن منظور بنيوي ـ على أية حال ـ فإن أفضل طريقة لتنظيم المؤسسات الخيرية في البيئات ذات المستوى المرتفع من عدم الاستقرار هي بجعلها منظمات لتنظيم المشروعات بأدنى مستوى من البيروقراطية، وامتياز للمرونة والابتكار، ونقترح أن هذا هو موطن العمل الخيري الإبداعي. وعلى النقيض من ذلك؛ فإن أفضل طريقة لتنظيم المؤسسات الخيرية في البيئات ذات المستوى

المنخفض من عدم الاستقرار هي بجعلها منظمات صغيرة وروتينية نسبيًّا؛ فجعلها صغيرة من أجل الحفاظ على درجة مقبولة من التناسق، وبيروقراطية لتدعيم فاعلية العمليات. ونناقش أن كثيرًا من العمل الخيري التقليدي وأساليب إدارته يندرج تحت هذا التصنيف؛ وقد ناقشنا في الفصلين الأول والثاني أن هذا النموذج ليس الأفضل ليناسب العمل الخيري الحديث، إذ سيخفق في تحقيق الاستفادة الكاملة من السمات المميزة للمؤسسات الخيرية.

وفيما بينها، ثمة المؤسسات الخيرية التي تعمل تحت ظروف من عدم الاستقرار، مرتفعة أو منخفضة بصورة معتدلة (الجدول 7ـ1)؛ فهي تقع في تحدٍّ لإيجاد توازن بين البيروقراطية في سبيل الفاعلية- أي ضمان انخفاض التكاليف العملياتية وتكاليف تقديم المنح- والمرونة للقدرة على التأقلم مع الأوضاع المتغيرة. وتعدُّ الأعمال الخيرية التتبعية، والأعمال الخيرية العلمية الجديدة المنشأة حسب الحاجة، أنماطًا مميَّزة لبيئات المهمات هذه.

الجدول 7ـ1 تعريف الدينامية

	درجة التعقيد العالية	درجة التعقيد المنخفضة
الدينامية العالية	درجة عالية من عدم الاستقرار	مختلطة
	النمط الأول	**النمط الثالث**
	المؤسسة الخيرية الإبداعية	عمل خيري علمي جديد عشوائي
الدينامية المنخفضة	مختلطة	درجة منخفضة من عدم الاستقرار
	النمط الثاني	**النمط الرابع**
	الأعمال الخيرية التتبعية	الأعمال الخيرية الخدمية التقليدية

سنركز فيما يأتي على النمط الأول من المؤسسات الخيرية؛ أي ذات القدرة الإبداعية العالية على تنظيم المشروعات والتي تعمل في بيئة مهمةٍ غير مستقرة إلى حد كبير، وتتسم بمستويات عالية من التعقيد والدينامية. وبفعل ذلك علينا الابتعاد عن نماذج الإدارة العقلانية التكنوقراطية، واعتناق مفهوم إدارة يتماشى بانسجام مع وقائع المؤسسات الخيرية. يقترح Gomez and Zimmermann 1993 مفهومًا واحدًا مشابهًا، يوفر نقطة بداية مفيدة لاستكشاف تضمينات إدارة البرامج الإبداعية، وتشمل الجوانبُ الأساسية لمفهوم الإدارة هذا:

- تصور شمولي عن إدارة المؤسسة الخيرية يؤكد علاقتها مع بيئة المهمة، وتنوع التوجهات داخل المؤسسة الخيرية وخارجها، ودرجة تعقيد المطالب الملقاة على عاتقها. وثمة حاجة إلى تلك النظرة الكُلِّية في المجال الخيري، حيث تكون المؤسسات الخيرية، مرارًا، جزءًا من أنظمة أكبر لتقديم الخدمات أو تطوير السياسة. تتطلب أنظمة كتلك قاعدة معرفية صلبة، ومعلومات حديثة، بالإضافة إلى (نظرة كاملة للصورة)، وإجراءات بحثية لاستيعاب المنظورات المختلفة. وبتعبير آخر: تعني إدارةُ البرامج الإبداعية إدارة المعرفة والمعلومات.
- وبعدًا معياريًّا للإدارة لا يتضمن مظاهر الفاعلية والأداء التقني فحسب، بل أيضًا أهمية القيم الاجتماعية والثقافية والسياسية، ووقعها على السياسات؛ وهكذا فبالإضافة إلى الإدارة في بيئات المهمات المعقدة التي تتسم بعدم الاستقرار، عادة ما تعدُّ المؤسسات الخيرية الإبداعية منظماتٍ تعتمد على القيمة، وتشتمل عملية إدارتها على القدرة على العمل مع خيارات، وتصورات، وتخطيطات مختلفة للواقع، بالإضافة إلى تقويمات ومضامين للدوائر الانتخابية المختلفة على اختلافها. وبهذا فإن إدارة البرامج الإبداعية هي في نهاية المطاف إدارة سياسية أكثر منها تكنوقراطية.
- وبعدًا إستراتيجيًّا تنمويًّا يرى المؤسسات الخيرية بوصفها نظامًا يتطور، ويواجه مشكلات وفرصًا تتضمن مرارًا معضلات أساسية تتعلق بالإدارة. ينظر هذا البعد إلى المؤسسات الخيرية على أنها كينونات تتغير مع مرور الزمن، في حين تتعامل مع الفرص والمعوقات التي تواجهها بوصفها جزءًا من اقتصاد سياسي أكبر. وتعني إدارة المؤسسات الخيرية إدارة التغيير؛ الداخلي والخارجي على حد سواء.
- وبعدًا مؤثرًا يتعامل مع الأعمال اليومية للمؤسسة الخيرية، مثل: الأمور الإدارية، والمحاسبة، وشؤون فريق العمل، وتقديم الخدمات، وتقديم المنح. ولطالما كان هذا الجزء مركز اهتمام إدارة المؤسسات الخيرية التقليدية (Prager 2003; Orosz 2000; Oster 1995).

وعلى هذه الخلفية، نناقش أن إدارة المؤسسات الخيرية الإبداعية تشتمل على أدوات وإستراتيجيات ومهام ومهارات وبنىً وثقافات وعمليات تختلف كليًّا عن تلك التي تتطلبها إدارة مؤسسات خدمية أو أخرى ذات توجه علمي. وثمة فارق رئيس بين الأساليب الإبداعية

والأساليب الأخرى، وهو أن الأساليب الإبداعية تعمل على إنجاز مجموعة معقدة من المهام (تسلسلية نظريًّا، لكن عمليًّا عادة ما تكون معاصرة)، وتتضمن:

1. تأمين الخدمات.
2. التجريب والتحليل.
3. التأثير في التنفيذ.
4. التأثير في السياسة.
5. التأثير في الناس والآراء.

ويُعدُّ تأمينُ الخدمات الطريقة التقليدية الأولى للمؤسسة الخيرية، وتتسم بها المؤسسات الخيرية من النمط الرابع؛ فتقدم المؤسسة الخدمات وتتوقف عند ذلك الحدّ، ومن ثم تنتقل إلى الهبة الممنوحة التالية حال تفعيل الخدمة والعمل بها، وهكذا ينظر إلى تقديم الخدمة (إلى عدد محدود من الناس أو المشروعات بالضرورة) على أنه يُحدث الفرق المنشود.

قد ترافق المؤسساتُ الخيرية تأمينَ الخدمة بهدف تجريبي؛ فقد يبدو الافتراض عادة أن مجرد فعل شيء مختلف سيوضح قيمته للآخرين من خلال عملية طبيعية آلية. وتقبل المؤسسات الخيرية التي تأخذ التجريب على محمل الجد بأنه من أجل أن يكون فعالًا يجب للتجريب أن يتضمن تقويمًا للنموذج وآثاره. ومجددًا؛ قد تكون تلك نهاية مشاركة المؤسسة الخيرية التقليدية في الأمر.

وثمة عدد أقل من المؤسسات الخيرية التي تذهب خطوة أبعد، في محاولة منها لضمان تنفيذ (عمليات التجريب)؛ ويُحتمل أن يشمل هذا أدوات وإستراتيجيات أكثر تعقيدًا على مستويات متنوعة. ومرة أخرى قد تكون هذه آخر مرحلة في مشاركة المؤسسة الخيرية التقليدية.

تنظر المؤسسات الخيرية الإبداعية (وقلة من أساليب أخرى) إلى العمل على المنظمات الفردية لتغيير الطريقة التي تطبَّق فيها السياسة والممارسة على أنها غير فعالة بصورة محتملة، ومقيِّدة للغاية. وبالنسبة إلى هذه المؤسسات الخيرية، يعني صنع الفرق محاولةَ

التأثير في السياسة والممارسة في حالات متنوعة وعلى مستويات متنوعة عن طريق تبني أدوات واستراتيجيات متنوعة.

وغالبًا ما تعمل المؤسسات الخيرية الإبداعية أيضًا على التأثير في المجتمعات والرأي العام الأوسع، ويقتضي الافتراض أن هذا النوع من العمل ضروري من أجل تحقيق تغيير مستدام، وضمان أثر يتخطى حدود المعوقات لدى المستفيدين بصورة مباشرة؛ إذ من دون الدعم والفهم الشعبيين، ستخفق عملية تبني السياسات أو تنفيذها بصورة فاعلة، ويعود ذلك في جزء منه إلى أن تغيير السياسة في المنظمات والمنشآت والحكومة يتطلب الإرادة السياسية، وفي جزء آخر إلى أن المواطنين- في بعض الحالات- هم منفذو التغيير.

قد تتبنى المؤسسات الخيرية الأخرى واحدًا أو أكثر من هذه الأدوار، متوقعة أن تتحرك المنظمات الأخرى إلى المرحلة التالية، وفي الواقع تُصنف المؤسسات أحيانًا ضمن شروط واحدة من مجموعات المهام الخمس هذه. أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فهي تعمل على مجموعات المهام الخمس بمستويات متنوعة؛ فعلى سبيل المثال غالبًا ما تقوم على أساس توفير الخدمات، وتجارب المواقع من أجل توفير التعلُّم والموثوقية التي تدعم جهودهم في تحقيق أثر تنظيمي أو مؤسساتي، أو تأثير في مجال السياسة الأوسع. وعادة ما تحاول هذه المؤسسات الخيرية دمج الأدوار الخمسة كلها في السعي وراء التغيير؛ فالبرامج الإبداعية يمكن تشبيهها بأنها تجري في سباق ماراثون، وليس في سباق تتبعي؛ فهي لا تفترض أن أحدًا سيلتقط العصا إذا أسقطتها.

أما ما يتعلق بافتراضاتها واستراتيجياتها، فقد تلخَّص المؤسسات الخيرية الإبداعية بأنها منظمات من مرحلة ما بعد الحداثة، أو ما بعد الإدارية، أو ما بعد العقلانية، وهي:

- تشدد على قيمة المعرفة تمامًا كما تشدد على قيمة المال.
- تدرك قوة الشغف والقيَم والحاجات المعنوية الأخرى.
- تنشئ الشبكات الإلكترونية الواسعة وتستعين بها لتحفيز الأفكار والدعم.
- تعمل على القضية نفسها من عدة زوايا.
- تقاوم إغراء الحلول السريعة وقصيرة الأمد.

- إستراتيجية ونفعية.
- تتفهم تعقيدات وقوة التواصل في وضع الجداول، وتأطير التغيير والتأثير فيه.
- تدرك أن تحقيق التغيير المستدام لا يدور حول الأفكار الجيدة أو الخطط المحكمة وحسب، بل حول التغلب على الجمود، والعقبات الفردية والمتعلقة بالمنظمات.
- تتبنى إجراءات أداء رفيعة المستوى تستوعب عدم الاستقرار ومصادفة التغيير.

إدارة الأساليب الإبداعية

تشمل إدارة مؤسسة إبداعية تحديات داخلية وخارجية، وتغير الطريقة التي يتعامل بها المجلس وفريق العمل مع الأدوار، والبنى، والعمليات، إضافة إلى أنها تغير الطريقة التي ترتبط فيها المؤسسة بالآخرين من خارجها. تعدُّ التحديات الداخلية والخارجية وجهين لعملة واحدة؛ إذ إن إحداهما تكوِّن الأساس الذي تقوم عليه الأخرى؛ فعلى سبيل المثال وبسبب اعتماد المؤسسات الخيرية الإبداعية على السمعة والمعرفة ذات المصداقية، وليس فقط على الأموال، من أجل التحفيز على التغيير، تحتاج المؤسسات الخيرية إلى أساليب ملائمة للمهارات، والمهام، والعمليات، والجداول الزمنية، ومقاييس الأداء. ونبدأ، ههنا، بإلقاء نظرة على بعض أدوات التغيير التي تحتاج المؤسسات ذات الأساليب الإبداعية إلى اكتسابها.

وبالنظر إلى التركيز على الابتكار والتغيير في سجلات المؤسسات الخيرية عما تقوم به، يبدو مفاجئًا كمُّ الانتباه القليل الذي ينصبُّ على الإستراتيجيات والأدوات المتوافرة لديهم لتحقيق تلك المآرب. وعلى النقيض من ذلك ففي علم السياسة العامة تاريخٌ طويل لمحاولة تصنيف أدوات السياسة أو معداتها. يعرِّف هوود (Hood 1983) أربع مجموعات واسعة من (أدوات القوة) المتوافرة لدى الحكومة، التي نتدرج بها من الأشد قوة إلى الأشد ضعفًا كالآتي: مؤثرات إحداث التغيير في الثقافات أو السلوك مثل التمويل الحكومي المباشر، والتعليم والتدريب، أو القوانين وصور التفويض؛ والجامعين للحصول على الموارد، كالضرائب أو الجبايات أو الاستئناف؛ والمحققين للحصول على المعلومات والمعرفة، مثل هيئة التفتيش والبحث؛ والمُنتَقِين من أجل إدارة وتحليل وتقديم المعلومات والمعرفة.

ويتضح جليًّا أن المؤسسات الخيرية ليست حكومات، ولهذا فلديها نطاق محدود من الأدوات والإستراتيجيات للاستعانة بها لخلق التغيير، وعلى الرغم من عدم قدرة المؤسسات الخيرية على رفع الضرائب أو إنفاقها؛ وعدم قدرتها على سن القوانين؛ وعدم قدرتها على الوصاية أو المصادرة أو فرض رسوم الخدمات وتكاليفها؛ فإن بإمكانها - وهي تفعل ذلك حقًّا - صنع تمويل مباشر؛ وإيجاد كفالات للقروض؛ وتوفير منحٍ؛ والانخراط في مشروعات العروض والإقناع، والتعليم والتدريب؛ وتقديم طلبات للحصول على معلومات؛ واستخدام تحليل التدقيق وفوائد الكلفة، ومؤشرات قياس الأداء، وقياس الكلفة، وموازنة الموارد، ومراجعة الإدارة، وبناء الاحتمالات وتقويم الأخطار، وعلى وجه الخصوص:

تتضمن مؤثرات أحداث التغيير في الثقافة أو السلوك:

- الوكالات الفاعلة بالإضافة إلى البرامج الخاصة بالمؤسسة الخيرية.
- صفقات العقود.
- كفالات القروض.
- المنح المالية المخصصة للأغراض البحثية والتعليمية والثقافية، والمنح متساوية القيمة.
- الإقناع والوعي العام.
- مشروعات العرض والتجريب.
- التعليم والتدريب.

ويشمل الجامعون للحصول على الموارد ما يأتي:

- التبرعات والإسهامات العينية.
- رسوم الخدمات وتكاليفها.
- عائدات الاستثمار، وأبنية الأوقاف.
- المطالبات.
- المتطوعين، وأعضاء المجلس.
- التعاون والتوحيد.

أما المحققون للحصول على المعلومات والمعرفة، فيمثلهم هنا:

- تدقيق الحسابات، ومؤشرات الأداء.

- التفتيش.
- المراقبة والمعاينة.
- وإدارج شبكات عمل متنوعة في القوائم.
- امتلاك (موظفين مهمتهم الاستماع) ومجموعات النقاش.

وفيما يتعلق بالمنتقين لإدارة واختيار وتحليل وتقديم المعلومات والمعرفة، فيمثلهم هنا:

- مراجعة السياسة.
- مراجعة الإدارة.
- بناء الاحتمالات.
- تقويم الأخطار.

وبالحديث عن المؤسسات الخيرية، تشمل أدوات التغيير ثلاثة عناصر أساسية: السلطة، والحوافز، والأفكار (Weiss 2000). إن الاعتراف بقوة هذه العناصر والاستفادة منها تدعم أدوات المؤسسة الخيرية الإبداعية لتحقيق التغيير مع تأثير يتجاوز المستفيدين بصورة مباشرة منها.

السلطة

في الوقت الذي عممت فيه الحكومات السلطة لممارسة السيطرة على الأنشطة والموارد في بعض المجالات، نجد أن المؤسسات الخيرية لا تمتلك سلطة معممة كتلك. وكما ذُكر آنفًا فليس باستطاعة المؤسسات الخيرية رفع الضرائب أو سن القوانين، على سبيل المثال. وعلى خلاف عديد من المنظمات الدينية وغير الربحية الأخرى، فليس بإمكان المؤسسات الخيرية ادعاء السلطة المكتسبة من العضوية أو عملية التمثيل.

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أهمية السلطة في التدخل من أجل إحداث التغيير، ونقص السلطة المستمدة ديمقراطيًا لديها، فالمؤسسات الخيرية الإبداعية لا تؤمن بامتلاكها السلطة بفضل أموالها أو منزلتها الخيرية. وعلى الرغم من أن مؤسسات كتلك قد تستخدم تركيبة مجلسها لكسب أو استعارة بعض السلطة (وقد تختار أعضاء من المجلس لتلك الغاية)،

فإنها تدرك أن ذلك ليس كافيًا وحده؛ إذ تبدأ المؤسسات الخيرية الإبداعية ـ عمدًا ـ رحلتها لكسب السلطة من خلال ما تعرفه وتقوم به، وتنخرط في العملية البطيئة والمجهدة لبناء الخبرة والسمعة بوصفها سلطات موثوقة، ويمكن الاعتماد عليها في حقول معينة.

تبني تلك المؤسسات سمعتها بوصفها جهات ذات سلطة في مجال معين عن طريق مشروعات العروض، والمبادرات في المواقع، والبحث، وتناقل المشاهدات المستمدة من تلك المبادرات على نطاق واسع. وتجمع عدة من أنشطة بناء السلطة لدى المؤسسات من مثيلات تلك تنوعًا من الأساليب، فتدمج نظرة واسعة وقوية إحصائيًّا مع حكايات، ودراسات حالات، ومقابلات جرى فيها الاستماع للناس، وتجارب ومعطيات مأخوذة من أرض الواقع. تُعدُّ تلك أسلوب مختلفة تمامًا عن الأسلوب التي تشجبها المؤسسات المحافظة التي لا تثق بباحثي الجامعات والدارسين فيها (على سبيل المثال، Schambra and Shaffer 2004). وعن طريق الجمع بين ما هو نوعي وما هو كمي، وعاطفي وموضوعي، وجذاب للقلوب والعقول، تستعين المؤسسات الخيرية الإبداعية بمصدرين مختلفين للغاية من السلطة الشعبية: تجريبي (أعد نفسي قوة نافذة في هذا الأمر لأنني كنت في الموقع نفسه وأنجزت ذلك العمل)، وعقلاني (أعد نفسي قوة نافذة في هذا الأمر لأنني درست الحقائق والأعداد).

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أن ممارسة السلطة، في أي سياسة تدخل، تحدث في سياق المصادر الداعمة أو المنافسة للسلطة، وفي عالم مليء بحوافز وأفكار أخرى؛ أي إن السلطة تعمل في سياق الضغوطات والقوى الأخرى التي تؤثر في الفاعلين الهدف، وعلى راسمي السياسات إدراك هذه الضغوطات والحوافز المتعددة والتعامل معها.

لا تحاول المؤسسات الخيرية الإبداعية العمل مباشرة مع صانعي السياسات أو عليهم فحسب، بل تعمل أيضًا على التأثير في الضغوطات والقوى المتنافسة عن طريق تغيير شروط الجدل، أو بتقليل عدد الضغوطات المتنافسة، وتشجيع النقاش الإبداعي البناء والآراء المشتركة. ولأنها تدرك درجة تعقيد مصادر السلطة المتنافسة وفاعليتها، تراقب المؤسسات الخيرية الإبداعية البيئة المحيطة بحرص، للعثور على فرص للإسهام في النقاش.

الأفكار

تعدُّ الأفكار أداة أخرى لتحقيق التغييرات المرغوبة، وتكمن الإستراتيجية الأساسية هنا في استخدام الأفكار من أجل تغيير طريقة تفكير الناس (المجموعة المستهدفة)، أو ما يفكرون فيه. تعمل المؤسسات الخيرية الإبداعية على إنتاج وتوزيع معلومات ملائمة وذات صلة بالجمهور الأساسي المستهدف الذي يريدها أو يحتاجها، ليصبح قادرًا على تحصيل النتيجة المرغوبة. وقد تتضمن المعلومات مساعدة تقنية، ونشر ملاحظات الأبحاث، وحملات نشر المعلومات. غالبًا ما تبدأ المؤسسات الخيرية الإبداعية بجمع المعلومات ودراستها، وبالاعتماد على تحليلاتها لاحتمالية التغيير، وأدوارها القابلة للتطبيق في تلك العملية، قد تسعى وراء القضية أو تتركها.

تشبه المؤسسات الخيرية التي تتبنى أسلوبًا إبداعيًا غراب العقعق، فهي تجمع الأفكار والمعلومات من مصادر متنوعة وعلى مستويات متنوعة أيضًا، ويُعدُّ البحث والتدريب ومشروعات التجريب وعمليات التدقيق وجلسات الاستماع العامة واللجان، من بين أدوات توليد الأفكار.

ومرة أخرى، يجب أن تتنافس الأفكار مع مصادر التأثير الأخرى والجدالات التي تدعم سياقات العمل البديلة، وهكذا يكون السؤال الأهم للمؤسسات الخيرية الإبداعية: كيف بإمكان هذه الأداة صنع اختلاف في مزيج المعوقات والتأثيرات المتنافسة التي تكوّن السلوك المراد التأثير فيه؟ وكما أشرنا آنفًا لن تسعى بعض المؤسسات الخيرية الإبداعية وراء قضية تتعلق بوجود احتمال ضئيل للتنافس مع مصادر التأثير والجدل الأخرى.

تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية الأنماط المختلفة من المعرفة التي سعت إلى بنائها من أجل كسب السلطة أداةً للتغيير السياسي والتنظيمي. وبالطبع لا يلزم الأفكار أن تكون حقيقة أو دقيقة من أجل أن تكون فاعلة في تحقيق التغيير، وإنما عليها جذب انتباه الفاعلين المستهدفين (أولئك الذين في مواقع تمكنهم من تفعيل التغيير) ويعني ذلك أولًا أنه يجب أن تكون تلك الأفكار منشورة ومتناقلة بصورة فعالة، وثانيًا، أنه من الواجب أن يكون باستطاعتها التنافس في سوق الأفكار المزدحمة باستمرار.

تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية السمات الخمس التي وضعها روجرز (2003م) للابتكارات، والتي تساعد على نشر التقبل والتبني:

1. الفائدة النسبية (عن تلك التي حلت محلها).
2. التوافق (مع قيم المتبنين وخبراتهم السابقة وحاجاتهم).
3. درجة التعقيد (ما درجة صعوبة فهمها واستخدامها).
4. قابلية التجريب (كيف بإمكان المتبنين المحتملين (التجربة قبل الشراء)).
5. قابلية المشاهدة (مظهرٌ ما بإمكان الناس ملاحظته، أو يمكن حثهم على ملاحظته).

تساعد هذه السمات على تكوين مضمون التواصل واستراتيجياته، بالاستعانة بالمعطيات المستمدة من مواقع ومشروعات بحث وتجريب سابقة، وتكيفاتها في ضوء تجارب أولئك الواجب عليهم تنفيذها واستخدامها.

تعزو المؤسسات الخيرية الإبداعية أهمية جمة للنشر والتواصل الفعالين، وهي على استعداد لبذل المال في سبيل تلكما العمليتين؛ فالفكرة أو الأسلوب التي لا تُنشر بصورة واسعة وفاعلة لا تضيف أي قيمة إلى مخزون الحلول المتوافر بصورة عامة، ولا يرجح أن يكون لها أثر أبعد من المستفيدين منها بصورة مباشرة؛ ولهذا فإن الفكرة الجيدة التي لا يجري تناقلها تُعدُّ مَضْيَعَةً للجهد؛ إذ إن نشر الأفكار لا يزيد الأثر بفاعلية وحسب، بل يساعد أيضًا على تأسيس اهتمامات المؤسسة الخيرية وشرعيتها في قضية ما، ويجعل الآخرين على اطلاع، ويضيف إلى التعليم عن طريق السماح بالخلاف والنقاش (Carson 2003b).

تصنع المؤسسات الخيرية الإبداعية منشوراتها الخاصة بها، وتقوِّم مناسباتها الخاصة أيضًا، إلا أنها مستعدة أيضًا لاستخدام وسائل الإعلام الجماعية، والاتكال على أحداث ينظمها آخرون من أجل نشر أفكارها ضمن المجالين العام والسياسي. ولأنها تدرك قوة الإعلام في تأطير الطريقة التي ينظر من خلالها إلى القضايا، تميل المؤسسات الخيرية الإبداعية إلى إيلاء اهتمام خاص بأدوار المحررين، والصحفيين، وصناع الإعلام الآخرين. وبالإضافة إلى استخدام البيانات الصحفية والموجزات، فقد تعرض هذه المؤسسات، بصورة منتظمة، بيانات

بُحث عنها بدقة، ومحاكة بصورة خاصة لتناسب احتياجات موظفي الإعلام، وبعضها يموّل دورات تدريبية للصحفيين والمحررين.

نتيجة لازدحام سوق الأفكار، واستقطابه عقائديًا، تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية الحاجة إلى توليد الانتباه من خلال الطيف السياسي. واللغة مهمة هنا، تمامًا كما المضمون، وهو ما من شأنه جَلْبُ تقدميّي التعليم الصحيح أو محافظي التعليم المتحرر. ومن الممكن أن تكون تغطية اجتماعات لفاعلين مختلفين، من وكالات مختلفة، وقناعات سياسية مختلفة، ومهن مختلفة، وما إلى ذلك، إستراتيجية فعالة في تحويل الأفكار إلى تدخلات فاعلة من أجل التغيير.

تدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أنه بسبب ازدحام سوق الأفكار وإثارته للنزاع، يجب تقديم الأفكار بصورة إستراتيجية من أجل الاستفادة منها في (نوافذ السياسة) المنفتحة أو المنيرة، أو نقاط التحول. وللانتهازية الإستراتيجية دور في اختيار هذه المؤسسات للأوقات والأماكن لتقديم الأفكار.

ولأنها على صلة وثيقة بالأمر، تعرف المؤسسات الخيرية الإبداعية أن الأفكار أقوى إذا ما كانت توفر حلًا قابلًا للتطبيق على مشكلة معروفة؛ فمؤسسة آني إي كايسي- على سبيل المثال- أخذت بهذه الفكرة المتبصرة خطوة أبعد بإنشاء وحدة استشارة داخل المؤسسة، اعتمادًا على مخزون المؤسسة المعرفي التراكمي، وذلك لمساعدة الحكومات والآخرين في أوقات الأزمات. إن استعارة نموذج الاستشارة ذي طابع القطاع الخاص لم يزد من إسهام المؤسسة الخيرية في توجيه السياسة وحسب، بل أدى أيضًا إلى التفاعل مع كثير من الولايات، ومن ثم زاد من شبكات عمل المؤسسة وسمعتها الجيدة.

الحوافز

تُعدُّ الحوافز الأداة الأساسية الثالثة للتدخل من أجل التغيير، وتتضمن الاستخدام المباشر أو غير المباشر للعقوبات والمحفزات لتغيير حساب التفاضل والتكامل للتكاليف والفوائد

المرتبطة بسلوك معين لدى الأفراد المستهدفين. وتملك الحكومات نطاقًا واسعًا من العقوبات لطيف واسع من الفاعلين المستهدفين، وأما أبسط الحوافز فهي النقود مقابل البضائع أو الخدمات، مثل العقود، والإعفاء الضريبي، وما إلى ذلك. ويمكن استخدام الحوافز لجعل بعض الأفعال أكثر أو أقل جذبًا من الأخرى من خلال- على سبيل المثال- المنح والإعانات المالية والرسوم والضرائب والغرامات.

صحيح أن المؤسسات الخيرية لا تمتلك السلطة لفرض عقوبات مباشرة، على خلاف الحكومات، إلا أنها تملك سيطرة على موارد مالية شحيحة، ومن ثم فقد تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية المنحَ بصفتها حوافز إيجابية، وتمسكها بصفتها عقوبات لتحقيق التغيير المرغوب.

تعمل الموارد المالية بصفة حوافز بطرق عدة؛ فمجرد إعلان مؤسسة خيرية ما اهتمامها بمنطقة ما، فهي تقدم محفزًا من أجل تغيير في الأولويات الممنوحة لتلك المنطقة. ويعود استخدام المنح متساوية القيمة بصورة وسائل لتحفيز المستفيدين (من بينهم حكومات الدول) من أجل تبني ممارسات ومعايير معينة، إلى بدايات القرن التاسع عشر. وتستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية اليوم أنواعًا من الحوافز من أجل التغيير، وتتضمن الحوافز المالية المباشرة، لكنها ليست محدودة بها؛ فعلى سبيل المثال قد يُستخدَم مضمون وعملية طلب العروض (RFP) نفسه وسيلة للتغيير، حتى إن لم تعطَ منحة بعد ذلك.

وتتضح قوة المنح المتساوية القيمة بوصفها حوافز من خلال النقد الذي اجتذبته؛ فعلى سبيل المثال اقترح كيم دينيس، المدير التنفيذي السابق لمؤسسة الطاولة المستديرة الخيرية، أن المنح متساوية القيمة «تقدم رشوة للحكومات لتأخذ على عاتقها مشروعات لم تكن لتقبل بها لولا تلك المنح». وبصورة مماثلة اتهمت لجنة الاختيار في مجلس النواب في بنسلفانيا المؤسسات الخيرية بأنها تستخدم أموالها لشراء السياسة العامة، وجادلت اللجنة الفرعية في الأمر مصرحة أن: «البحث عن التغيير أمر يختلف جذريًا عندما يتأثر ذلك التغيير في السياسة العامة بالأموال الخاصة المقدمة لمؤسسات الدولة الحكومية» (مذكور في quoted in Roelofs 2003: p. 70).

مستويات متنوعة ومزيج من الأدوات

في بعض الحالات تحدد المؤسسات الخيرية الإبداعية نطاقًا واسعًا من المجموعات على مستويات مختلفة يؤثر سلوكها في الناتج المرغوب تحقيقه، وفي هذه الأحوال تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية مزيجًا من الأدوات على مستويات متنوعة، وضمن نطاق من المواقع، في محاولة لاستكشاف احتمالية التغيير وعوائقه مع مجموعات متنوعة من الفاعلين، وتميل المؤسسات الأخرى إلى استخدام واحدة فقط من هذه الأدوات، أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فهي تميل إلى استخدام الأدوات الثلاث معًا في تركيبات متنوعة ومعقدة.

افترضت مؤسسات خيرية عدة بصورة تقليدية أن المعرفة عن طريق مشروعات (التجريب) ستكون كافية لتحقيق التغيير، وأدرك بعضها أن التجريب بلا نشر فعال وهادف له يرجح ألا يكون فعالًا. على أي حال حتى إضافة التجريب أو المعرفة إلى عملية النشر قد لا تكون كافية؛ وذلك للأسباب الآتية: أولًا، نادرًا ما تكشف الحقائق عن ماهيتها؛ إذ يجب أن تُفسَّر بالطريقة (الصحيحة). وثانيًا، لن تتخطى المعرفة بمفردها العقبات في طريق التغيير، من ضمن ذلك المصلحة الشخصية وقوة الوضع الراهن. يناقش بعضهم أن أولئك المطلوب منهم التغيير عليهم (امتلاك) المشكلة، والرغبة في التغيير؛ ويعتقد آخرون أنه حتى امتلاك المشكلة والالتزام بالتغيير قد يكونان غير كافيين من دون وجود حوافز إيجابية، وإزالة مثبطات العزيمة؛ مثل العمل الإضافي، وخسارة المنزلة، أو عدم التوافق مع نظامي الدفع ومكافأة الأداء.

تُعدُّ الموارد أحد المحفزات، القوية غالبًا، على التغيير (الأفعال والبرامج والممارسات غالبًا ما تتبع الأموال، على سبيل المثال)، تمامًا كما قد يكون نقص الموارد مثبطًا قويًا. ومجددًا؛ من المهم، على أي حال، تحديد الأهداف (الصحيحة)، فقد تقبع مقاومة التغيير على مستوى الفرد أو المجموعة، أو على المستوى الأوسع للنظام أو المنظمة، ولذلك فمن غير المرجح أن يكون تركيز جهود التغيير، بواسطة المحفزات والعقوبات، على المستوى الفردي أو مستوى المجموعة، فعالًا وحده إذا ما استمرت المنظمة، أو البنية، أو السياسة الأوسع بتشجيع ومكافأة الممارسات

الأخرى. ومن أجل تلك الأسباب، تحاول المؤسسات الخيرية الإبداعية مرارًا تحقيق التغيير بواسطة التأثير في السياسة التنظيمية أو المؤسساتية أو العامة الأوسع.

إن لتسويق المعلومات والحلول الممكنة للمشكلات، وتشجيع الجدل حولها، دورًا حاسمًا في أدوات تلك المؤسسات الخيرية وإستراتيجياتها. وكحال كل المبتكرين الناجحين تعرف المؤسسات الخيرية الإبداعية أن الأفكار الجيدة لا تساوي شيئًا من دون نشرها بين الأشخاص المناسبين، في الوقت المناسب، وفي المكان المناسب، وبالوسائل المناسبة. وعند الضرورة تستخدم مؤسسات خيرية كتلك أدوات التسويق؛ الدعاية والمنشورات، والتجريب، والتواصل المباشر، والتحليل الدقيق للجماهير المستهدفة (Meffert 2005).

❖ ❖ ❖

8 ممارسة العمل الخيري الإبداعي

تتطلب إدارة أسلوب إبداعي مهارات وإستراتيجيات مختلفة عن الإدارة التقليدية، وبالعودة إلى(Koestler 1989) ، فعلى المدير الإبداعي أن يكون فنانًا وحكيمًا ومهرجًا؛ إذ لا يكفي، وليس مفيدًا دائمًا، لكي يكون المرء مبدعًا أن يكون غير تقليدي؛ فالإبداع حقل فكري وأداة عمل (De Bono 1996). وكما لاحظنا في الفصل السابق فلتطوير الأدوات والإستراتيجيات التي تتطلبها أسلوب إبداعي، يواجه مديرو المؤسسات الخيرية كتلك عددًا من التحديات الداخلية والخارجية.

تغيير الأدوار

يجب على المدير ومجلس الإدارة في المؤسسة الخيرية الإبداعية- أولًا- تشجيع أسلوب جديدة فيما يتعلق بأدوار المؤسسة؛ فبينما تنظر المؤسسات الخيرية التقليدية إلى دورها الأساسي على أنه يتمثل في إنفاق الأموال عن طريق تقديم المنح من أجل توفير الخدمات أو اكتشاف الأسباب، ترى المؤسسة الخيرية الإبداعية أن دورها يكمن في تحفيز التغيير المستدام عن طريق عرض منظورات جديدة، وأفكار جديدة، وحلول جديدة، ومحادثات ونقاشات جديدة.

مجلس الإدارة: القيم ليست اختيارية

تتطلب المبادرة الإبداعية تغييرًا جذريًا في الطريقة التي ينظر فيها بعض أعضاء المجلس إلى الأدوار في المؤسسة الخيرية؛ لأنها مختلفة اختلافًا كليًّا عن التوقعات التقليدية للجمعيات الخيرية أو العمل الخيري، فيجب على أعضاء المجلس مقاومة تملُّق إحساس (إعطاء الفقراء)، والاستعداد للتخلي عن إحساس الرضا الفوري عن الذات بالسيادة. وعلى أعضاء المجلس فهم أن كل ما تفعله المؤسسة الخيرية يعكس القيَم الاجتماعية والتصورات عن التغيير الاجتماعي، وسواء جرى تمحيصها أم لا «تعكس كل منحة قيمة اجتماعية عما تؤمن به المؤسسة الخيرية، وعن كيفية رغبتها في تحسين المجتمع الذي تعمل فيه» (Carson 2003b).

إعادة التفكير بالموارد

قد يكون تشجيع أعضاء المجلس على تبني أسلوب إبداعي من خلال إدراك ندرة مواردهم المالية الخاصة بالقضية المراد التعامل معها (وفي بعض الحالات: الخاصة بموارد المؤسسات الخيرية الأخرى)، إذ يُعدُّ الوعي بندرة الموارد المالية، مع إدراك قوتهم في الوصول إلى موارد أخرى وإنشائها، أداتين مهمتين في تغيير تصورات أعضاء المجلس عن الإستراتيجيات المتاحة لهم، إضافة إلى أن إلقاء نظرة بعيدة الأمد على الموارد المالية قد يسهم في تكوين تصور مختلف عن الإستراتيجيات المحتملة؛ فعلى سبيل المثال إن التفكير في خمسة ملايين دولار على مدى عشر سنوات، بدل التفكير في نصف مليون دولار على مدى عام واحد، من أجل برنامج معين، قد يغير عقلية أعضاء المجلس، ويحررهم ليفكروا بطريقة أشمل وأكثر إبداعًا.

التنوع والإبداع والنقد

يجب أن يكون أعضاء مجلس المؤسسة الخيرية الإبداعية على استعداد للتفكير بطريقة إبداعية، بجلب مصالح ومنظورات متنوعة إلى المؤسسة، وإن مشاركة أعضاء المجلس الجدد في الخيار، بالإضافة إلى اللجنة الاستشارية، قد تكون إحدى الطرائق التي تستطيع المؤسسة من خلالها زيادة تنوع الأفكار والمنظورات.

ثمة إستراتيجية جذرية لتشجيع الإبداع، تتمثل في الاستفادة من النقاد؛ «فالنقاد الفاعلون إضافة عظيمة؛ إذ تظهر أمامنا نقاط ضعفنا وأخطاؤنا، مع اقتراحات لحلول بديلة من دون بذل أدنى جهد أو أقل وقت؛ لذا علينا فقط الإنصات بانتباه، وحذف الانتقادات النابعة عن جهل، وتجاهل تلك الصادرة عن حسد أو حقد، والأخذ بالمتميزة منها فقط» (Hock 2002).

بناء الالتزام والحفاظ عليه

إن الميزة الجوهرية لأعضاء المجلس في مؤسسة خيرية إبداعية هي الوعي بتعقيدات التغيير الاجتماعي والسياسي وعدم استقراره، فالتركيز على دور المبادرة الإبداعية ومهامها يتطلب انتباهًا مستمرًا، وقد علَّق بعض ممن التقوا أن ثمة، أحيانًا، تمييزًا بين موافقة المجلس (والموظفين) اسميًا على تلك التغييرات، والدليل على أنهم أخذوها على عاتقهم حقًّا. وتتضح أهمية ذلك التمييز بأن النتائج التي تسعى المؤسسة الخيرية إلى تحقيقها تتطلب عادة التزامًا طويل الأمد، وقد تكون النتائج المرئية بوضوح قليلةً على طول مدة قصيرة الأمد، وهكذا يجب على أعضاء المجلس وفريق الموظفين التحلي بالالتزام والثقة بالنفس. واقترحت بعض المؤسسات الخيرية التي درست أن أعضاء المجلس يتكيفون بسهولة أكثر مع خطة المبادرة الإبداعية (لتحقيق الأهداف بعيدة المدى) إذا كان لدى المؤسسة الخيرية بعض المشروعات أو المنح المُرضية الفورية وقصيرة الأمد. وثمة طريقة أخرى للتخفيف من (آلام) الأهداف بعيدة المدى، تتمثل في ضمان بعض النتائج المبكرة من خلال طرق أبواب السياسة نصف المفتوحة أصلًا.

إن تحقيق التغيير الاجتماعي (المتدرج ببطء) الذي غالبًا ما يستغرق زمنًا طويلًا، محبطٌ بصورة خاصة ضمن ثقافة ترغب بالإبقاء على ما حققته من نتائج، والمضي قدمًا بصورة مستمرة. وعلى أي حال فإن عملية التغيير في المنظمات والمجتمع (تشبه إلى حدٍّ بعيد مباراة كرة القدم)؛ إذ عليك إعلاء شأن عملية اتخاذ الموقع التي تبدو لا نهائية، والتي تسبق تسديد الهدف؛ «وفي الواقع يُعدُّ التقدم الناتج عن التغيير غير المستمر، حصيلة العشرات، بل المئات، من الأحداث الصعبة غير المُنذر بها التي تبقي على دفة السفينة متجهة في اتجاهها الصحيح»

(Lawrence 1998: p. 307). ويمكن الاعتماد على اختيار المعالم المهمة والاحتفاء بالنجاحات الصغيرة على طول المشوار، بصفتها وسائلَ راحة عبر الرحلة.

الأخطار والتواصل

ثمة اقتراحات أخرى من أجل (إبقاء المجلس على اطلاع)، وتشمل ضمان مشاركة صادقة، وتقويمات منتظمة ومليئة بالمعلومات (بصفتها مختلفة عن تلك السريعة والخاطفة) عن تقدم سير العمل الحالي، والإنذار المتقدم عن أي أمور مثيرة للجدل تلوح في الأفق. ويعرِّف كارسون قيادة المجلس بأنها واحدة من العناصر الثلاثة الأساسية التي مكَّنت مؤسسة مينيبولس الخيرية الاجتماعية من تبني أسلوب إبداعي، ويشير إلى أن ذلك يتضمن بناء قيم مشتركة، وتواصلًا مفتوحًا حول الأخطار قبل حدوثها، وتواصلًا مستمرًّا وتغذية إرجاعية خلال العملية بأكملها.

الموظفون: تغيير العقليات

يجب على مدير المؤسسة الخيرية الإبداعية أيضًا أن يبني تصورات جديدة عن دور المؤسسة بين الموظفين؛ فقد يكون فريق العمل أكثر مقاومة للتغيير من المجلس نفسه، ففي أكثر من واحدة من دراسات الحالات، كان تعلق فريق العمل بالثقافات والممارسات القديمة عقبة في طريق تبني أسلوب إبداعي. وقد يتطلب تغيير عقليات الموظفين وقتًا وجهدًا لا يستهان بهما من أجل كسب قلوبهم وعقولهم، فتحقيق التغيير حملةٌ وليس حدثًا. وكما أشار لورانس على المديرين ألا يتوقعوا من الناس اعتناق الحاجة إلى التغيير ببساطة؛ إذ يتلخص عمل المدير بخلق الاستعداد للتغيير من خلال تشجيع عدم الرضا بالإنجازات الحالية، وطرق فعل الأشياء. وكما توضح عدة من دراسات الحالات لدينا، ينبع الاستعداد من عدم الرضا، وتعليم الناس وإرشادهم إلى الاستنتاج الخاص بهم بأن التغيير ضروري.

يشمل تبني أسلوب إبداعي كسب قبول القيمة التي تمثلها، ومساعدة الموظفين (والمجلس) على أن يكونوا مبدعين، وذلك من أجل تناول المشكلات القديمة من زوايا جديدة، وإعادة تحديد المشكلات، وخلق تركيبات جديدة، وما إلى ذلك. إن إحدى الطرائق هي إحضار

الوسطاء والمستشارين الذين يجمعون بين الخبرة في مجال تقنيات الإبداع، وانعدام المعرفة بالمشكلة المعنية، أو الانعزال عنها. ويعزز التدريب على الإبداع رسالة المؤسسة الخيرية بأنها تأخذ الأمر على محمل الجد، بالإضافة إلى أنه يزود بالخبرة والفهم حول تقنيات تحفيز الإبداع.

تستخدم بعض المشروعات التجارية مجموعات الإبداع التي تعمل في وقت الغداء، والتي يأتي فيها شخص ما بمشكلة للمجموعة التي تستخدم تقنيتين أو ثلاث لسبر أغوار المشكلة وتوليد أفكار جديدة. ومما يثير الجدل أكثر أن الشركة البريطانية للخطوط الجوية قامت في إحدى مراحلها بتعيين (مهرج شركات)، وهو مدير مخضرم على استعداد للمخاطرة والتعليق بصورة بنَّاءة على أي من مظاهر العمل (Clegg 1999). يلخص الجدول 8-1 ما يجب فعله أو الامتناع عن فعله، في بناء ثقافة الإبداع في المنظمات.

وتتضمن تقنيات أخرى من أجل تشجيع الأساليب الجديدة لما تفعله المؤسسات الخيرية، وكيفية تناولها لقضايا معينة، ما يأتي:

- تعزيز التباين: قبول الاعتقاد بأنه من الممكن أن تأتي الأفكار الجديدة مما يبدو أنواعًا متباينة من الشذوذ والاستثناءات و(الأشياء التافهة).
- النظر إلى الأشياء القديمة بطرق جديدة: فمثلًا يخبر ساتون قصة اكتشاف أبراهام وولد لأفضل الأماكن لتقوية الطائرات الحربية الأمريكية، إذ وضع وولد إشارة على الثقوب في أماكن إصابة الرصاصات للطائرات العائدة من المعركة، ومن ثم اقترح وضع مزيد من التصفيح على الأماكن ذات الثقوب الأقل عددًا (لأن الطائرات التي كان وولد يتفحصها هي تلك التي نجت من الحرب، ولذلك فقد كانت الثقوب التي لم يكن يراها هي التي تحتاج حماية إضافية).
- الانفصال عن الماضي: لكن تذكر أن المجرَّب والحقيقي غالبًا ما يفوز في نهاية المطاف (Sutton 2002).

التوظيف من أجل أسلوب إبداعي

هنـاك طريقـة أخـرى لزيادة الإبـداع، وهي عن طريق توظيف أناس مبدعـين، ومن بينهم أولئك الذين هم على غير دراية بالطريقة التقليدية لفعل الأشياء في المؤسسات الخيرية، لكن يتضح جليًّا أن التوظيف من أجل الإبـداع يتطلب بعض العناية، استنادًا إلى طبيعة المنصب ومستواه.

إضافة إلى البحث عن مميزات مختلفة للمناصب الموجودة، وبسبب نطاق المهام الذي يشمله تبني أسلوب إبداعي، ستكون ثمة حاجة إلى موظفين جدد ومختلفين في أغلب الأحيان، مثل الموظفين من ذوي المهارات في التواصل والتقويم، ونحو ذلك. وبينما تميل المؤسسات الخيرية التقليدية بصورة كبيرة إلى تضمين موظفي برامج يتمتعون بمجموعة من المهارات والثقافات التي تلقى مشاركة على نطاق واسع، سوف يتعين على مدير المبادرة الإبداعية التعامل مع المعايير، والقيم، والمطالب، والتوقعات المتنافسة في تنوع واسع من المهن والحقول المعرفية المختلفة. وهكذا ينظر موظفو قسم الاتصالات إلى الأمور بنظرة تختلف عن تلك التي يراها موظفو قسم البرامج، وقد يرى كلاهما الأمور بصورة مختلفة عن موظفي قسم التقويم.

القيادة والإدارة

قد يكون أمرًا مضللًا التحدث عن إدارة مؤسسة خيرية إبداعية، فكما كنا قد أكدنا آنفًا، تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة للتأقلم والاستجابة للبيئات المتغيرة، وبينما تدور الإدارة التقليدية حول وضع أهداف معينة ومراقبتها، تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة، ومن ثم الثقة؛ إنها تتطلب القيادة. وهذا هو السبب الذي دفع كاو إلى وصف مدير منظمة إبداعية بمدير الفرقة؛ إنه شخص يمتلك كمًّا هائلًا من الدافع الشخصي، وقادر على اختيار الأشخاص المناسبين، ويعتمد على الاحترام بدل السلطة (Kao 1996). وبصورة مماثلة، يتحدث هيفيتز وآخرون عن القيادة التكيفية للتعامل مع تعقيد تحقيق التغيير الاجتماعي من خلال تشجيع أساليب جديدة للتفكير، والعلاقات الجديدة، وتركيز الانتباه والتوسط لحل النزاعات (Heifetz et al. 2004).

الجدول 8ـ1 تنمية ثقافة الإبداع وتطبيقها

عند تنمية ثقافة الإبداع	
افعل:	لا تفعل:
• إعلان فوائد الإبداع أمام أصحاب المصلحة. • تنمية وتعليم موظفين في مجال العمل الخيري الإبداعي. • غرس مبادئ الإبداع في المجلس والموظفين والمستفيدين. • تشجيع التواصل داخليًّا ومع أصحاب المصلحة الخارجيين. • (إلقاء) جدول المنظمة بعيدًا، والتفكير في إعادة التنظيم أو حتى (عدم التنظيم). • القيادة مثلًا أعلى، وأظهر إبداعًا.	• فرض الإبداع على أنه عملية رسمية أخرى. • تقديم الإبداع على أنه (بدعة خيرية) أخرى. • المهم أن يصبح الشخص مبدعًا. • التحكم في الإبداع. • منع التواصل، ولا سيما الجانبي أو التصاعدي. • الاعتماد بصورة مفرطة على وصف الأعمال الموضوع سابقًا. • العبث بالعمليات التي تقيدها الأخطاء نفسها. • قول شيء وفعل آخر.
عند استكشاف المنطقة التي فيها المشكلة	
افعل:	لا تفعل:
• الحصول على فهم واسع من خلال الاستماع إلى عدد من أصحاب المصلحة. • السؤال (لماذا) و (لم علينا الاهتمام؟) بكل شيء. • النظر إلى الطرائق المختلفة لصياغة المشكلة، ودع نفسك تواجه التحدي. • التفكير في أغلب الأحيان في عدم فعل أي شيء، ومن ثم اسأل نفسك: «وماذا إذًا؟». • معاينة العوائق أمام النجاح، وما الشيء الذي يعني أن العمل الخيري ناجح. • التأكد من أن لديك تصريحًا واضحًا عن المشكلة قبل التفكير في الحلول	• محاولة الحصول على كل جزئية من المعلومات بتعمق. • إنشاء تصورات عن المشكلة، والحل، والنتائج المرغوبة من دون البحث فيها. • عدُّ المشكلة وتوسطك لحلها أمرًا مسلمًا به. • الاعتقاد خطأً أن العمل الخيري هو الحل. • التركيز على النتائج المرغوبة فقط من دون أخذ البدائل في الحسبان. • الافتراض بأن الجميع على علم بما يجب فعله.

عند حل المشكلات وتوليد الأفكار	
افعل:	لا تفعل:
• استخدام تقنيات إبداع مختلفة. • ترك الأفكار لتتدفق بحرية. • الابتعاد عن المشكلة. • توليد عديد من الإجابات الممكنة. • الاستناد إلى أفكار الآخرين. • التحلي بالجرأة ولا تكن تقليديًّا. • استكشاف أساليب وأدوات خيرية متنوعة. • احترام ما هو واضح. • تمرير الأفكار المفيدة إلى المؤسسات الخيرية الأخرى والمنظمات والمستفيدين والأفراد.	• الانتظار من أجل الإلهام. • تقويم الأفكار حين انبثاقها قبل جمعها ووضعها في سياق. • وضع المشكلة في مركز الانتباه دائمًا. • البحث عن الإجابة الصحيحة أو الحل المحوري والوحيد. • انتقاد أفكار الآخرين بصورة غير بناءة. • التقيد بالعملية والجدوى قصيرة الأمد. • التعلق بالتقنيات. • البحث عن حلول جديدة عندما تكون الواضحة منها متوافرة. • القلق على الأفكار غير المستخدمة.

عند تقويم الأفكار وتحسينها	
افعل:	لا تفعل:
• اختيار الأفكار مع ميول نحوها. • استخدام الحدس. • النظر إلى الجوانب الإيجابية، وفكِّر في كيفية جعلها أفضل. • النظر إلى الجوانب السلبية، وفكِّر في كيفية إصلاحها. • التفكير في المتطلبات الأساسية التي ستنفذها. • الاستعداد للعودة أدراجك والاختيار مرة أخرى.	• اختيار الأفكار بناء على نظرة عملية آنية. • استخدام المنطق وحده. • الخلط بين الإيجابي والسلبي. • التصريح عما هو سلبي ببساطة. • تجميع خطة تنفيذ مفصلة. • النظر إلى القرارات وكأنها مصبوبة في قوالب جامدة.

عند التنفيذ والتقويم	
افعل:	لا تفعل:
• استخدام النماذج وتحديد الجداول الزمنية. • مراقبة المعالم الأساسية. • خذ الأخطار بالحسبان. • الاحتفال بالنجاح وبالإخفاق. • التعلم من الإخفاق. • تغذية الدروس التي تعلمتها إرجاعيًّا ضمن العملية. • استخدام مزيج من تقنيات التقويم. • تقويم العملية والنتائج. • اتخاذ منظور طويل الأمد. • أخذ النتائج غير المقصودة بالحسبان. • إشراك المستفيدين في التقويم. • تطوير سياسة المخرج وتبنيها. • التحلي بالمرونة، ودع المشكلة تحدد العمل، بدلًا من أن تحدده الإجراءات الداخلية.	• استخدام خطط المشروعات المفرطة في التفصيل. • مراقبة كل متغير ممكن. • التركيز كثيرًا على ما يمكن تحديده بالكم. • ترك الأخطار تتحكم في كل شيء. • الانشغال كثيرًا لدرجة عدم القدرة على الاحتفال بأي شيء. • توبيخ الإخفاق وإهمال النجاحات الصغيرة المرحلية. • حجب الفشل. • فرض إستراتيجيات الخروج. • النظر إلى فعل المَنْح والنتائج بصورة منعزلة.

المصدر: استنادًا إلى Clegg 1999

الموازنة بين العملية والعمل الإبداعي

يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية أن تكون (منظمات بارعة إلى حدٍّ استثنائي)، أي أن تتقن فن (ليس فقط...، بل أيضًا...) (Tushmann et al. 1998). تتطلب المبادرة الإبداعية المرونة والانتهازية؛ فالتخطيط عمل مستمر دائمًا، لكن في الوقت نفسه تحتاج المؤسسة الخيرية إلى بنيةٍ ونهجٍ لإنجاز الأمور؛ فالإبداع بلا نهجٍ يصبح صعب الإدارة، لكن النهج بلا إبداع يصبح رتابة لا معنى لها. وتكمن مهمة المدير في الموازنة بين القوتين في (الاحتكاك الإبداعي) (Brown and Dugiud 2002).

المجلس والموظفون

يحتاج الموظفون وأعضاء المجلس إلى الشعور بالرضا من مشاركتهم، لكن في المؤسسة الخيرية الإبداعية لن يكون هؤلاء هم الأشخاص المرئيون الذين سيوزعون الأموال على متلقيها الشاكرين.

ومجددًا، يحتاج المجلس والموظفون إلى التشجيع على اتخاذ نظرة طويلة الأمد، متقبلين أن التغيير المستدام عملية بطيئة وتستغرق وقتًا طويلًا، وعلى طول مدة العملية سيحتاج المجلس والموظفون إلى التشجيع النابع من الاحتفال (بالإنجازات الصغيرة). من الواضح أن الوقت المطلوب لتحقيق مهام المبادرة الإبداعية له تضمينات أخرى متنوعة فيما يتعلق باستمرارية وتغيُّر المجلس والموظفين، وأنماط الإنفاق والتكاليف، التي ستناقش لاحقًا.

وأخيرًا، على المجلس والموظفين من كبار المنصب أن يمتلكوا القدرة على موازنة المهام والمراحل المتنوعة المتضمنة في قيادة سباق المؤسسة الإبداعية.

الموارد

يجب على إدارة ومجلس المؤسسة الخيرية الإبداعية غرس أسلوب مختلفة في موارد المؤسسة، فبينما تركز المؤسسات الخيرية التقليدية على ممتلكاتها ومدخولها، وترى في المال موردها الأساسي، تعي المؤسسات الخيرية الإبداعية نقص الموارد المالية لديها التي تتعلق بالمشكلات، وترى في المعرفة وشبكات العمل والصوت المستقل موارد أساسية لها. وتركز المؤسسات الخيرية التقليدية على بناء الموارد المالية ووهبها؛ أما تلك الإبداعية فتركز على بناء المعرفة وشبكات العمل والصوت المستقل، واستخدامها، والتشارك فيها.

وينطوي تحديد المعرفة بوصفها أحد موارد المؤسسة الخيرية الأساسية على عدد من النتائج التي تعود على الإدارة؛ إذ تمتلك بعض المؤسسات الخيرية مقدمًا كمًّا لا يستهان به من المعرفة في حقول اهتمامها، على الرغم من أن تلك قد لا تكون مجمعة ومنظمة. وفي عديد من المؤسسات الخيرية، ثمة كميات هائلة من المعرفة، لكنها (مهملة) على المكاتب وفي خزائن

الملفات، وداخل رؤوس الناس أيضًا. فإذا لم يكن لدى المؤسسة الخيرية، مقدمًا، هيكل معرفي في الحقل الذي تختاره، فسيتعين عليها عندها بناء واحد. ومن الجدير بالذكر أن بناء هيكل معرفي قوي ومتماسك ليس بالأمر السريع أو السهل، وهو يتطلب وقتًا ومالًا.

التدقيق وإدارة المعرفة

يجب على المؤسسات الخيرية الإبداعية تدقيق المعرفة التي لديها، أو التي تحتاجها، والتفكير في الطرائق المثلى التي يمكن من خلالها إدارة هذه المعرفة. تخصص مؤسسات كتلك، بصورة متزايدة، الوقت والموارد لإدارة المعرفة، ويقوم بعضها بتعيين موظفين مختصين لإنشاء الأنظمة وإدارة معارف المؤسسة. وتشمل إدارة المعرفة تجميع المعلومات التي تملكها المؤسسة، وترتيبها في أنظمة يسهل الوصول إليها، واستخدامها؛ وإذا كان من الواضح أن المهمة الثانية معقدة، فإن الأولى قد تكون صعبة أيضًا؛ إذ يجب إقناع الموظفين أن تقديم المعرفة جدير ببذل الوقت والجهد، فقد يكون هناك مقاومة تجاه تشارك المعرفة، إما لأنها تعطي ميزات تنافسية، أو لأن الموظفين ليسوا واثقين بأن من الممكن حقًّا عَدُّ تلك المعلومات بعينها (معرفة).

بناء سمعة حسنة للمعرفة

إن امتلاك هيكل معرفي قوي ومنظم ليس كافيًا بحد ذاته، فالمؤسسة الإبداعية بحاجة إلى المعرفة من أجل مصلحتها الخاصة في تحديد المشكلات والحلول؛ لكنها أيضًا بحاجة إلى قاعدة معرفية لكسب الشرعية والمصداقية لإسهاماتها في نقاشات السياسة والعمل. وهكذا يجب على المؤسسة الخيرية أن تبني سمعتها بوصفها لاعبًا حَسَنَ الاطلاع. وبصورة تقليدية لم تُلْقِ المؤسسات الخيرية الخيرية، نسبيًّا، إلا انتباهًا قليلًا للتعامل مع سمعتها، ربما فيما عدا أوقات الأزمات. وبقدر ما عُدَّت السمعة قضيةً، فقد نُظر إليها على نطاق واسع على أنها أمر يتعلق باجتهاد ملائم في إدارة الأموال و(جلب المنح على نحو جيد)، فالمؤسسات الخيرية الإبداعية تبني سمعتها بصورة واعية في حقل ثابت، ومن ثم تديرها بعناية.

التحكم بنوعية المعرفة

يتضمن بناء وإدارة سمعة معرفية، من بين أشياء أخرى، أخذ التحكم بالنوعية بالحسبان، فكيف تضمن المؤسسة الخيرية أن المعرفة التي تصنعها قوية؟ قد يضم التحكم في نوعية المعرفة الصادرة عن المؤسسة الخيرية، أو المرتبطة بها، قرارات صعبة في العلاقات مع مدرسي الجامعات والخبراء الآخرين؛ فعلى سبيل المثال، وفي بعض الحالات، قد لا ترغب المؤسسة الخيرية في أن تُذكر في تقرير بحثي أو أي منشور آخر مولته؛ إذ ستحتاج المؤسسة إلى سياسات وعمليات مناسبة لتجنب موقف تكون فيه مضطرة إلى عزل نفسها، علنيًا، عن منشور ما.

الحفاظ على صوت مستقل

كما ذكرنا آنفًا، ترى المؤسسات الخيرية الإبداعية في امتلاكها صوتًا مستقلًا أحد أكثر مواردها أهمية، ويرتبط الحفاظ على صوت المؤسسة الخيرية المستقل، وحمايته، وإدارته، ارتباطًا وثيقًا ببناء وإدارة سمعة جيدة من أجل معرفة متينة البنية، وهو يُبرز العديد من المشكلات والمعضلات نفسها. إضافة إلى ذلك، تعزو المؤسسات الخيرية التي درسناها أهمية بالغة إلى الحفاظ على موقع غير حزبي، والانتباه إلى استخدام لغة محايدة إيديولوجيًا، وكان يُنظر إلى تلك الأمور على أنها أدوات مهمة ليس للحفاظ على سمعة المؤسسة الخيرية بصفتها صوتًا مستقلًا وحسب، بل من أجل التواصل الفعال أيضًا. وتُعدُّ هذه الأسلوب اللاحزبية أحد الفوارق بين مؤسساتنا الخيرية الإبداعية وتلك المحافظة التي تتبنى مناهج عديدة مماثلة.

إدارة شبكات العمل

شبكات العمل هي العنصر الثالث في الموارد الأساسية بالنسبة إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية، إذ تزود شبكات العمل الواسعةُ والغنيةُ المؤسسة الخيرية بالمعرفة والمصداقية وطرائق التواصل ثنائية الاتجاه. ومرة أخرى؛ تتطلب إدارة إنشاء شبكة عمل والحفاظ عليها مهارات ومهام مختلفة عن تلك المطلوبة في المؤسسات الخيرية التقليدية. ويتضمن بناء شبكة عمل غنية وواسعة وقتًا طويلًا خارج مركز العمل من أجل إنشاء جهات تواصل؛ فقد يمضي

الموظفون بعيدًا عن مكاتبهم وقتًا أطول من الوقت الذي يمضونه في العمل وراءها، بل وقد ينشرون جغرافيًّا في مواقع التجريب. وثمة نتائج واضحة لذلك من أجل الإدارة عن بعد، والدمج والتواصل التنظيميين، وقياس الأداء. وبذلك يصبح الذهاب إلى الاجتماعات أو الأحداث، والتحدث مع الناس، وما إلى ذلك ـ وهو ما ينظر إليه مديرو عديد من المؤسسات الخيرية على أنه (إضافي)، بل ومضيَعَة للوقت ـ بدرجة أهمية أداء العمل داخل المنظمة، أو ربما أكثر. وكما أشار مدير أحد المؤسسات الخيرية: «يصبح سؤال كم من العلاقات أصبح لديك اليوم، سؤالًا مهمًّا». ويجدر بالذكر أن بناء شبكة عمل والحفاظ عليها يعدُّ عملية بطيئة، وقد تكون مكلفة مع القليل من النتائج التي يمكن أن تعزى إليها، لذا قد يحتاج المجلس إلى إقناعه بأن تلك طريقة مفيدة يستطيع الموظفون من خلالها بذل الوقت والمال.

عندما تنظر مؤسسة خيرية إلى الأموال على أنها المورد الأساسي، تصبح الحياة بسيطة بصورة مخادعة؛ فالمال يستثمره مديرو الاستثمار، وهو ينمو، أو لا ينمو، في القيمة بطرائق يمكن قياسها بوضوح؛ وأما الهبات فإنها تُعطى، ومن ثم يقتفى أثرها بطرائق مُرضية بصورة ما، وهناك أموال تدخل وأخرى تخرج، وهناك مسار واضح نسبيًّا للنشاط. أما المؤسسة الخيرية التي ترى في المعرفة والصوت المستقل وشبكات العمل موارد أساسية لها، فالحياة بالنسبة إليها أكثر تعقيدًا؛ إذ إن المعرفة والاستقلال وشبكات العمل ليست ملموسة كالأموال، ولا يمكن قياسها وتقفي أثرها بسهولة، إضافة إلى ذلك، وكما سيناقَش فيما يأتي، تُعدُّ إدارةُ وبناءُ المعرفة والاستقلال وشبكات العمل أنشطة مكلفةً وطويلة الأمد تضاف إلى النفقات العامة.

البدء بنتيجةٍ

من أجل أن تتخذ قرارًا بتقديم منحة، عادة ما تبدأ المؤسسات الخيرية التقليدية بمجموعة من السياسات والعمليات، وتتلقى طلبات المنح للمشروعات، وتقوِّم المنظمة صاحبة الطلب، وحيوية المشروع، والميزانية، وهلم جرًّا. أما المؤسسات الخيرية الإبداعية فتبدأ بنتيجة مرغوبة وتقوِّم ما يجب فعله، وما سيُفعل، لتحقيقها.

إن لذلك آثارًا جوهرية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسات الخيرية؛ إذ يجب على المؤسسة الخيرية الإبداعية أن تحدد أولًا نتيجة ترغب فيها. إن قول ذلك أسهل من فعله، وسيتطلب -غالبًا- كثيرًا من الفكر والنقاش والوقت والتكرار المستمر حتى الوصول إلى ما هو ملائم. وتتقبل هذه المؤسسات أن بعض النتائج كبيرة للغاية، وصعبة للغاية، أو غير ملائمة بطرائق أخرى، لتسعى هذه المؤسسة، أو ربما أي واحدة غيرها، وراءها. ولذلك فإن لموارد المؤسسة والمعرفة وشبكات العمل دورًا في تقويم اختيار النتائج التي يجب تحصيلها، لكن طبيعة المسألة، وبنية الميدان الذي توجد فيه تلك النتائج وثقافته، واحتمالية التغيير، لها الدور نفسه.

الطرق على الأبواب الموصدة؟

بينما تُظهر بعض المؤسسات استعدادها لتسليط الضوء على القضايا غير المعروفة، وتفعيل حديث نشط، اقترحت عديد من المؤسسات التي درست أنه عند اختيار نتيجة ما، من الأهمية بمكان اختيار القضايا الناشئة ذات احتمالية وجود اهتمام بالأساليب والنقاشات الجديدة. ويجدر بالذكر هنا أن من الواجب أن تكون منافذ السياسة مفتوحة، أو على وشك أن تُفتح، وكما قال أحدهم: «لا جدوى من الطرق على الأبواب الموصدة بإحكام»، ففي هذه المؤسسات تتعلق الأولويات المختارة بتحليل الحاجات وتحليل نقاط التأثير المحتملة، أو النفوذ من أجل التغيير. وهكذا يجب على المؤسسات الخيرية التي تتبنى هذه الأسلوب أن تكوِّن فهمًا عن بيئة السياسة، إضافة إلى امتلاك الغريزة للتغيير المحتمل والانفتاحات.

وهكذا، فإن البدء بنتيجة ما يتطلب مهارات إدارة ومهام تختلف عن تلك المطلوبة في المؤسسة التقليدية، ويتطلب البدء بنتيجة أسلوب مختلفة أساسًا لسياسات وممارسات تقديم المنح.

سياسات وممارسات تقديم المنح

في المؤسسات الخيرية التقليدية، يُحدَّد عادة غرض التمويل أو نمطه، وحجم المنحة التي ستقدم بقواعد وصيغ تقررها المؤسسة سلفًا، وتطبق على الجميع، إضافة إلى أنها تتعلق في

جزء كبير منها بحاجات المؤسسة التنظيمية التي تراها من منظورها الخاص. ويعني البدء بالنتيجة أن غرض التمويل وحجمه وأمده هي أمور تتحدد بما هو ضروري للحصول على النتيجة المرغوبة. من الواضح أن ذلك يجعل من مهمة إدارة المنح مركزة بصورة فردية، وكثيرة التطلبات ومستغرقة للوقت. إن تفصيل المنح على مقاس ما هو ضروري لتحقيق النتائج يخلق أيضًا عنصرًا من عدم الاستقرار في أمد المنحة وحجمها، ومن ثم في التزامات المؤسسة بالميزانية، إذ ليس لدى مديري هذه المؤسسات شبكة الأمان التي تتمتع بها قواعد وقوانين المؤسسة نفسها. وكما سنناقش لاحقًا، يعني ذلك، من بين أشياء أخرى، أن الخروج من منحة أو برنامج يصبح أصعب مما هو عليه بالنسبة إلى المؤسسة الخيرية التقليدية، حيث تكون معايير الانسحاب مبنية ضمن المنحة المبدئية.

وللبدء بالنتيجة توابع أخرى؛ تتضمن الميل إلى التمويل لمدد زمنية أطول مما هي عليه في أسلوب المؤسسات التقليدية. ومرة ثانية؛ يضع ذلك على كاهل موظفي المؤسسة عبئًا ثقيلًا (لجعل الأمور ملائمة) من البداية. ويقلل التمويل طويل الأمد من مرونة المبادرات الجديدة، ويثير شبح (اختناق) المؤسسة بينما يتوقف النشاط الحديث العهد تدريجيًا. وقد يتطلب ضمان الالتزام الكامل من جانب الموظفين وأعضاء المجلس بإستراتيجية المؤسسة المتفق عليها وقتًا ومهارة في الإدارة لا يستهان بهما.

يتطلب البدء بالنتيجة عقلية مختلفة فيما يتعلق بكل ما تفعله المؤسسة تقريبًا، وتميل المؤسسات التقليدية إلى رؤية البرامج على أنها سلسلة إدارية من العناوين أو الجداول (التي تدرس في ضوئها الطلبات وتُحسَب المنح) التي تشمل مجموعة من المنح المرتبطة معًا بصورة فضفاضة، والتي ينظر إليها على أنها صفقات فردية؛ أما المؤسسة الخيرية الإبداعية، فترى المنح على أنها أجزاء من برنامج بأكمله، تعمل من زوايا متعددة وعلى مستويات مختلفة. فبينما تميل المؤسسة التقليدية إلى رؤية تقديم المنح على أنه نشاط المؤسسة الأساسي وربما نهاية العملية، ترى المؤسسة الإبداعية تقديم المنح مجرد بداية عملية أطول وأوسع تتضمن طيفًا واسعًا من الأنشطة المختلفة التي ينفذها الناس، بمهارات احترافية مختلفة، داخل المؤسسة

وخارجها. ويعدُّ مديرو هذه المؤسسات مسؤولين ليس فقط عن مجرد تقديم المنح وحسب، بل أيضًا عن تخطيط وتنسيق وتنفيذ ودمج تلك الأنشطة المختلفة.

نظرية التغيير[1]

تشمل إدارةُ مؤسسة خيرية إبداعية تطويرَ نظرية عن كيفية حدوث التغيير، فالمؤسسات الخيرية كلها تعمل ببعض التصورات عن كيفية حدوث التغيير، ويعطون هذه المنحة بدل تلك بناءً على افتراض أن هذه ستصنع تأثيرًا (مستدامًا) أكثر من الأخرى، لكن في المؤسسات الخيرية التقليدية تكون تلك الافتراضات ضمنية ونادرًا ما يصرح بها، فضلًا عن تفحصها، أما في المؤسسات الخيرية الإبداعية فنظرية كيفية حدوث التغيير واضحة، ومتنازع عليها عادة. وينبغي للمديرين مساعدة المجلس والموظفين على تحديد تصوراتهم عما هو ضروري لتحقيق النتيجة التي اختارتها المؤسسة، وتفحصها بصورة حاسمة.

إن الإعلان عن الافتراضات حول الدور المحتمل للمؤسسة في التغيير وتفحص تلك الافتراضات، يشمل السؤال والإجابة عن النوع الآتي من الأسئلة:

- ما المشكلة التي تمنع تحقيق النتيجة؟
- ما مسببات المشكلة؟
- ما الصورة التي قد يبدو عليها حلُّ المشكلة؟
- من أو ماذا يحتاج إلى التغيير (مثلًا: الأفراد، العائلات، النظام التعليمي، خدمات الرفاهية، نظام العناية بالصحة، التشريع على المستوى المحلي أو الوطني، وهلم جرًّا)؟

كيف بإمكان المؤسسة الخيرية الوصول إلى المجموعات والبنى المذكورة آنفًا، أو التأثير فيها، أو تغييرها؟

للإجابة عن هذه الأسئلة تحتاج المؤسسة الخيرية إلى التفكير بالمستوى الجغرافي والسياسي الذي ستحتاج إلى العمل فيه، والقيود القانونية وغيرها التي تعمل المؤسسة في ظلها.

ما الأدوات أو العمليات التي ستحتاجها المؤسسة للتغيير في المجموعات أو البنى المذكورة آنفًا أو التأثير فيها؟ على سبيل المثال:

- تمكين العمل المباشر من قبل المواطنين.
- التزويد بالأفكار، والبحث، والمعرفة.
- دعم الأفراد المستقلين.
- دعم الجهد المجتمعي أو الشخصي.
- تمويل المنظمات غير الربحية.
- تشجيع التدخل الحكومي، ربما من أجل التشريع أو التغييرات الإجرائية.
- تأمين الحوافز للتغيير.
- فرض العقوبات لدى انعدام التغيير.

ستحتاج المؤسسة أيضًا إلى التفكير في العقبات التي من الممكن أن تواجهها.

- ما الموارد المالية والمعرفية، والمهارات والمدة الزمنية التي ستحتاج المؤسسة إلى توظيفها جميعًا بفاعلية لتصل إلى المجموعات المستهدفة المحددة؟
- ما الموارد المتوافرة لدى المؤسسة مقدمًا؟
- ما المهارات والمعرفة والموارد الأخرى التي تحتاجها المؤسسة لتتطور؟
- ما المهارات والموارد التي بإمكان المؤسسة (استعارتها) من الآخرين؟
- من الجهة الأخرى التي تعمل في الحقل أو القضية نفسها؟ وهل المؤسسة مستعدة لتعمل بالشراكة مع الآخرين؟

وفي نهاية هذه العملية، سيتكون لدى المؤسسة مخطط لـ:

- المشكلة التي تريد التعامل معها.
- تعريف المؤسسة للمشكلة أو فهمها النظري لها.
- النتيجة المرغوبة.

- خطة تدخلٍ، من ضمنها المجموعات المستهدفة، والأدوات، والجدول الزمني، والموارد المطلوبة.

على الرغم من أن التمرين السابق أداة مهمة في تحديد القضايا التي ترى المؤسسة أن من المناسب لها التدخل فيها، وفي تطوير أساليب لمعالجة تلك القضايا، فإنه لا يجب عَدُّها خطة تُتَّبع بصورة عمياء؛ فكما أكدنا مرارًا وتكرارًا أعلاه، يعدُّ التغيير الاجتماعي عملية متقطعةً ومحكومة بالمصادفة السارة؛ إضافة إلى أن الأسلوب الإبداعية تتطلب انفتاحًا عقليًّا، وانتباهًا مستمرًّا، ومرونة في الاستجابة إلى الظروف والفرص دائمَي التغير.

العلاقات مع الآخرين

صحيح أن الطريقة الإبداعية تدرك أهمية استقلال المؤسسات الخيرية وصوتها المستقل، إلا أنها تدرك أيضًا أن تلك المؤسسات ضعيفة نسبيًّا إذا كانت بمفردها؛ فهي بحاجة إلى العمل على مساعدة الآخرين ومعهم، إن كان في نيتها تحقيق تأثير يتخطى الحدود الضيقة للمستفيدين المباشرين من المنح، وتحقيق النتائج المستدامة التي تسعى إليها.

تميل المؤسسات الخيرية التقليدية في الغالب إلى اتخاذ نظرة نحو الداخل، وبناء علاقات محددة مع نطاق ضيق من الآخرين، أما المؤسسات الخيرية الإبداعية، فتعير انتباهًا للمحيط الأوسع، وتبني شبكات عمل غنية وواسعة، وتعرف قيمتها لسببين رئيسين؛ أولهما أنها بحاجة إلى وجهات نظر وأفكار متعددة لمساعدة الإبداع على تطوير حلول جديدة لمشكلات قديمة في الغالب. وثانيهما أنها بحاجة إلى (مراسلين) وأبطال على مستويات مختلفة وفي منشآت متنوعة من أجل ضمان نقاش واسع الانتشار حول الحلول المقترحة. وتتميز المؤسسات الخيرية الإبداعية بأنها لا ترسم حدودًا مقدرة سلفًا على المجموعات التي سترتبط بها؛ إذ إنها ستعمل أينما يكون العمل ضروريًّا، ومع أي كان، لتحقيق النتيجة المرغوبة.

ناقشنا الآن بعضًا من تضمينات الإدارة للقيمة التي تربطها المؤسسات الخيرية الإبداعية بشبكات العمل الغنية والواسعة، وثمة استتباع آخر يقضي بأن يكون المديرون ماهرين في

صنع شبكات عمل على المستويات كافة، ابتداء ربما باجتماع مع سياسيين رفيعي المستوى في الصباح، إلى آخر مع نشطاء محليين في الظهيرة. ويعني ذلك أيضًا أن على المديرين إنشاء فسحة للوقت الذي يشمله تأسيس شبكات العمل وتطويرها والحفاظ عليها، واتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة باختيار أي الشبكات جديرة بالمثابرة معها، وأيها تمتلك قيمة محدودة.

أسلوب للتخطيط

لطالما تغنت المؤسسة الخيرية التقليدية بالتخطيط (الإستراتيجي)، وبالنسبة إلى المؤسسة الخيرية الإبداعية يعدُّ التخطيط ضروريًّا لتأمين التركيز والجهد المشترك لبناء المعرفة، والسمعة الحسنة، وشبكات العمل ذات الصلة. ويعدُّ التركيز بالنسبة إلى تلك المؤسسات حاسمًا، لأسباب ليس أقلها أنه من المستحيل أن تكون خبيرًا في عديد من المجالات. والتخطيط مهم أيضًا لتحديد النتائج المرغوبة والإستراتيجيات الضرورية لتحقيقها.

مساحة لانتهاز الفرص والمرونة

على الرغم من أن مجالس المؤسسات الخيرية الإبداعية ومديريها لا يرفضون التخطيط، فإنهم يجدون أنه يؤمِّن إطارًا للعمل وليس مخططًا له، وكذلك فإن لانتهاز الفرص دورًا مهمًّا في المؤسسة الإبداعية.

وتدرك المؤسسات الخيرية الإبداعية أيضًا الحاجة إلى المرونة، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والاستجابة إلى الأوضاع البيئية المتغيرة، واستغلال الفرص والمنافذ المفتوحة في السياسة. لذلك يمضي المديرون والموظفون في تلك المؤسسات وقتًا في القيام بمسح للبيئة، وإتمام مهامهم، والبقاء متقدمين خطوة في طريق تطوير المعرفة.

يعترف المديرون في مؤسسات كتلك بالحاجة إلى المرونة في اختيار الوقت والمكان المناسبين لإطلاق نتائج بحث أو نشر تقرير، مثلًا. وقد وصف أحد المديرين ذلك بـ(انتظار موجة) الاهتمام السياسي والشعبي، فبينما يبدو التخطيط مهمًّا من أجل تأمين التركيز والانضباط، تظهر أهمية المرونة بإفساح المجال للأفكار والإستراتيجيات الإبداعية. ويقع على عاتق مديري

ومجالس تلك المؤسسات العمل الشاق المتمثل في تحقيق التوازن في الخط الواصل بين التركيز من أجل معرفة متينة، والإستراتيجيات المنسقة، مع الاحتفاظ بالمرونة للاستفادة من الفرص والأفكار والأساليب الجديدة. يبقى التخطيط في المؤسسات الخيرية الإبداعية عملًا مستمرًا دائمًا، مع كل عدم الاستقرار الذي ينطوي عليه ذلك بالنسبة إلى المجلس والمديرين والموظفين والميزانيات.

التنفيذ

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية التقليدية تتحدث مرارًا عن مشروعات (التجريب) و(الابتكار)، فإنها نادرًا ما تسير نحو التنفيذ على أي نطاق كان، وقد أصبح «تحقيق أعلى درجة على المقياس» عنصرًا جديدًا في لائحة مفردات المؤسسة الخيرية في السنوات الأخيرة، لكن يكون التعامل مع ذلك عادة على أنه هدف آخر أو مرحلة نهائية. أما بالنسبة إلى المؤسسات الخيرية ذات جدول الأعمال الإبداعي، فيعدُّ التنفيذ على نطاق أوسع جزءًا من عملية أكثر تعقيدًا، وما هو إلا جزء واحد من سباق الماراثون الخاص بالمؤسسة الإبداعية.

التعلم من العمل

إن التنفيذ على نطاق أوسع خطوةٌ أخرى في عملية التعلُّم، فالعمل في مجالات أخرى يؤمن فرصًا جديدة لاختبار صلاحية الأسلوب وقابليتها للنماء، وفهم العوائق وتخطيها، وتحسين الخطط والطرائق. ويعدُّ التجريب جزءًا من الإستراتيجية الإبداعية في بناء المصداقية والدعم، وليس التعلُّم وحسب، ويعدُّ التجريب في مواقع متنوعة جزءًا من بحث المؤسسة، وبناء المعرفة، وإستراتيجية التعلُّم والتواصل، وفي كثير من الحالات قد يتحدث التجريب بصوت يعلو على آلاف الكلمات؛ فقد تكون التجربة والمشاركة الأولى بالغة القوة في تخطي الشك واللامبالاة السياسيين والمهنيين، بالإضافة إلى أنها قطعة صغيرة أخرى في أحجية تركيب التبني / التغيير واسع الانتشار.

تحديات التنفيذ

يتضح أن التنفيذ يفرض تحديات جديدة وإضافية على مديري المؤسسات الخيرية؛ إذ إن إدارة تنفيذ مشروع أو موقع ما يطرح بيئة تستضيف متطلبات ومهارات وتوترات جديدة، بالإضافة إلى الوقت والتكاليف التي تشملها العملية. وعلى المديرين امتلاك القدرة على إدارة عملية تنفيذ الخدمات (أو الإشراف على أولئك الذين يديرونها)، والعملية المعقدة والجدلية التي تنطوي على تأمين الوصول والدعم من أجل التنفيذ في أماكن جديدة أو على نطاق أوسع. وبمعنى جوهري يمكن القول إن بناء سهولة الوصول والدعم من أجل تنفيذ التجارب يقلب علاقة تقديم المنح التقليدية رأسًا على عقب؛ فتصبح المؤسسة في موقع أقرب إلى السائل منه إلى المعطي، لكن قد يتطلب تحقيق الوصول والدعم في مناطق جديدة إنشاء أنظمة حوافز وإدارتها، مثل المنح متساوية القيمة، والمشاركة السياسية عالية المستوى.

التقويم وقياس الأداء

على الرغم من أن المؤسسات الخيرية الإبداعية تعلي من شأن المرونة، إلا أن ذلك لا يعني أن «أي شيء يصلح»؛ فالمؤسسات الإبداعية يقودها التقويم وقياس الأداء، لكن- كما ناقشنا آنفًا- تختلف أسلوب تلك المؤسسات في التقويم وقياس الأداء، نوعًا ما، عن تلك الخاصة بالمؤسسات التقليدية.

فإذا حدث أن أُخذ التقويم وقياس الأداء في المؤسسات التقليدية بالحسبان في المقام الأول، يكون التركيز في الغالب على المخرجات، وبوتيرة أقل بكثير على النتائج. يتم الحكم على المنح والبرامج ضمن شروط تحقيقها، أو عدم تحقيقها، للأهداف المتفق عليها. فالتقويم يدور حول (النجاح) و(الإخفاق)، ويُفترض ضمنيًّا أن المنحة، أو متلقيها، مسؤول عن الأمرين. وكما ناقشنا آنفًا، تتميز أسلوب المؤسسة الخيرية التقليدية، بصورة كبيرة، بأنها عقلانية وتُدار بالطريقة التقليدية، وعلاوة على ذلك يُنظر إلى التقويم على أنه المرحلة الأخيرة في عملية تقديم المنحة.

وبالحديث عن المؤسسات الخيرية الإبداعية نجد أنها تتخذ موقعًا مغايرًا؛ فأولًا يُنظر إلى التقويم فيها على أنه يدور حول التعلُّم وليس النجاح أو الإخفاق، وتكون تغذية التقويم إرجاعيًّا ضمن المنظمة بوصفه جزءًا من حلقة تعليمية لانهائية. وبعبارة أكثر أهمية (تخفق) المنح والبرامج الإبداعية فقط إذا لم تحدث عملية التعلُّم، لكن إذا كان مطلوبًا حدوث تعلم مستمر، فسيقع على عاتق المديرين مهمة صعبة تتمثل في خلق ثقافة تكون فيها للمؤسسة علاقة مختلفة- أكثر انفتاحًا وصدقًا- مع المستفيدين، بالإضافة إلى استعداد الموظفين لتشارك (الأخطاء) كما (النجاحات)، والأفكار والملاحظات. وعلى المديرين تكوين بنىً وعمليات تجعل من تلك النقاشات معيارية، وبصورة جوهرية، تضمن إدراج المعرفة والتعلُّم بصورة كاملة ضمن المنظمة عن طريق الإدارة الفعالة للمعرفة.

ولما كانت المؤسسات الخيرية الإبداعية تدرك أن النتائج المرغوبة نادرًا ما تتحقق في أقل من عشر سنوات، فإن التقويم (النهائي) وقياس الأداء يصبحان طويلي الأمد بصورة مماثلة. لكن لا يعني ذلك أن تلك المؤسسات تنتظر عشر سنوات لتقوِّم أهمية إستراتيجياتها ومِنَحِها. وتحدد المؤسسات الخيرية الإبداعية إجراءات ومؤشرات مرحلية للتقدم سلفًا، وذلك لأسباب ليس أقلها أن لديها ثقافة النقد الذاتي والتساؤل، ولأن التخطيط لديها عملٌ مستمر على الدوام.

وأخيرًا، لأن المؤسسات الخيرية الإبداعية تقبل واقع أن التغيير عملية غير مستقرة، تتأثر بفاعلين وعوامل متوقعة وغير متوقعة، ومعروفة ومجهولة، فهي تقبل أن دور المؤسسة في تحقيق أي نتيجة معطاة ليس مؤكدًا دائمًا، ومن غير الممكن معرفته غالبًا بأيٍّ من درجات الدقة. ولذلك السبب تقبل تلك المؤسسات بقيمة مقاييس الأداء المتساهلة.

إضافة إلى أنها تقبل عدم الاستقرار في دورها الدقيق في تحقيق النتائج المرجوة، وعليها التعايش مع ذلك، فمن يرغب في تبني أسلوب إبداعي عليه التحلي بالشجاعة والتواضع.

يسهل قول كل ما سبق أكثر من فعله، لأسباب ليس أقلها أنها كلها أمور تذهب عكس اتجاه حكمة الإدارة التقليدية؛ إذ يتطلب تبني أسلوب إبداعي، وبناء الابتكار والتعلُّم، من الموظفين والمستفيدين:

- عدم تأكيد المسؤولية الفردية، والتركيز على الأهداف بدلًا من إلقاء اللوم والمسؤولية.

- تجنب التحديد الكمي غير المسوَّغ للأهداف، والميزانيات شديدة الجمود؛ إذ إن الطلب إلى الناس أن يكونوا مبتكرين من دون الابتعاد عن الخطط المعيارية والميزانيات وإجراءات العمليات لا ينفع.
- عدم معاقبة الأخطاء؛ فالإخفاق في مرحلة مبكرة، وأكثر من مرة، أفضل من الإخفاق مرة في نهاية البرنامج، وإن «التجربة المستنيرة والخطأ يفوقان تخطيط العقول التي لا يشوبها عيب» (مقتبس من D. Kelley المذكور في Pfeffer 2002: p. 102).
- عدم تشجيع المنافسة الداخلية و(الإنجازات) قصيرة الأمد.

التواصل

في المؤسسة الخيرية التقليدية عادة ما يُترك التواصل ونشر المعلومات (هذا إن كان التفكير فيهما واردًا أصلًا) للمستفيد، أو أنهما يحتلان مرتبة ثانوية من الأهمية. وغالبًا ما يكون التواصل بصورة مكتوبة مع قائمة رسمية من جهات الاتصال، أو قد يتمثل في نشر شيء ما على موقع المؤسسة أو في الصحيفة، أما نشر المعلومات فيكون عادة ضمن عملية تحدث مرة واحدة وبوقت محدد، في بداية المنحة أو نهايتها.

أما في المؤسسة الخيرية الإبداعية فيعدُّ التواصل جزءًا أساسيًا وكبيرًا من سباق تحقيق النتائج التي تصبو إليها؛ إذ تتقبل هذه المؤسسات فكرة أن تغيير طريقة تفكير الناس، على اختلاف مستوياتهم، في القضايا الاجتماعية مكوِّن حاسم في تحقيق التغيير المستدام، فالإخفاق في التواصل بفاعلية وإستراتيجية هو تكلفة فرصة ضائعة.

تُبنى إستراتيجية التواصل ضمنيًا منذ البداية، ويكون التخطيط لكل واحدة منها بصورة فردية في ضوء تحليل للجمهور المستهدف والطرق المثلى للوصول إليه، ومن ثم يكون تبنيها بعد التجربة؛ فالتواصل عملية تعلُّم مستمرة طويلة الأمد.

عادةً توظف المؤسسات الخيرية الإبداعية مختصين في التواصل يمتلكون فهمًا أكثر تفصيلًا عن التواصل الحديث؛ نظريةً وتطبيقًا (انظر Bales and Gilliam 2004)، فهم يتفهمون أن الحصول على الوسائل، والصيغة، واللغة الصحيحة للجمهور المستهدف بعينه، هو أمر غاية

في الأهمية. إن المؤسسات الخيرية الإبداعية مبدعةً في إستراتيجيات تواصلها، فهي تستخدم المذياع أو التلفاز أحيانًا لتحفيز المعرفة، والوعي، والنقاش حول طبيعة القضايا والحلول الممكنة. وتعلم هذه المؤسسات أن التغيير يشمل تغيير القلوب والعقول، وتدرك قوة وسائل الإعلام في وضع خطط الأعمال وتأطيرها والإقناع بها. ويعدُّ استخدام اللغة والاصطلاحات غير التحزبية (الصحيحة سياسيًّا أو غير ذلك) إحدى خطوات إعادة تأطير الطريقة التي يفكر بها الناس في قضية ما.

لكن ليس لدى المؤسسات الخيرية الإبداعية أي إستراتيجية بسيطة تناسب الجميع؛ فهي تربط إستراتيجية التواصل بطبيعة المشكلة، والجمهور المستهدف الأساسي، أي أولئك الذين ينبغي لهم الاستماع والإنصات إذا كان مقدرًا للتغيير أن يحدث. وعلى خلاف بعض المؤسسات الخيرية، تميل تلك الإبداعية إلى اتخاذ نظرة واسعة على جمهورها المستهدف، والعمل على مستويات مختلفة؛ فمثلًا بدل التركيز على السياسيين وحدهم، تسعى بعض المؤسسات الخيرية إلى التواصل مع الصحفيين أو الجمهور العام الأوسع، لأسباب ليس أقلها أن السياسيين بحاجة أحيانًا إلى المساعدة على إيجاد الإرادة السياسية لإعادة النظر في القضايا؛ فالمؤسسات الخيرية الإبداعية تعمل في أروقة اللامبالاة، والقوة أيضًا.

من الواضح أن إستراتيجيات التواصل النشطة والمحكمة التخطيط تتطلب من المديرين مهارات جديدة، بالإضافة إلى أنها تنطوي على تكاليف تتطلب الدعم والإدارة، لذلك تجب موازنة متطلبات إستراتيجيات التواصل وخططها، مع أنشطة المؤسسة الأخرى.

وتطرح إستراتيجيات التواصل النشطة قضايا أكثر صعوبة وجوهرية لها علاقة بالعلامات التجارية والملكية؛ فلمن تنتمي نتائج مشروع ما؛ إلى المؤسسة أم إلى المستفيدين؟ ومَن المسؤول عن التحكم في جودة المنشورات؟ هل بإمكان المؤسسة الخيرية، أو هل يجب عليها، وضع اسمها وشعارها على أي شيء مولته؟ هل بإمكانها، أو هل يجب عليها، رفض وضع اسمها على شيء ما مولته لكنها- لأسباب عدة- لا ترغب في ربط اسمها به؟ هل جميع الاتصالات جيدة، أم من المحتمل أن تدمر بعضها المؤسسة ومهمتها؟ هل تكمن القوة الحقيقية للمؤسسات في عملها من وراء الأستار، أم أن ذلك عذر للوقوف عند السياج، ووصفة لعدم الفاعلية؟

فضلت المؤسسات الخيرية، تقليديًّا، الابتعاد عن الأضواء؛ إذ إن إستراتيجيات الاتصالات النشطة تطرح قضايا مهمة ومثيرة للنزاع حول العلامات التجارية، أو أنها ـ كما وصفها بعض المستجيبين ـ: «منزهة عن الخطأ».

التوترات والأسئلة المفتوحة

من المؤكد أننا ما زلنا فقط في بداية فهم أكبر، ونظام أدوات أكثر تطورًا لإدارة الجمعيات الخيرية الإبداعية. وهذه، بصورة خاصة، هي الحالة للتعامل مع التوترات والقضايا الحرجة التي قد تنشأ حين تبدأ المؤسسات بتبني وتنفيذ أسلوب إبداعي. وسنتطرق إلى الحديث بإيجاز عن عدد من تلك التوترات والقضايا.

كان واحد من الموضوعات المتكررة في دراسات الحالات في الفصل الخامس، والنشطة على خلفية بعض النقاشات السابقة، يدور حول قضايا الإنفاق، ونحن نقترح أن تستخدم المؤسسات الخيرية الإبداعية أسلوب مختلفة للإنفاق بالمجمل. ولأن المؤسسات الإبداعية تبدأ بالنتيجة التي ترغب في الوصول إليها، فالإنفاق محكوم بما يتطلبه تحقيق تلك النتيجة، ضمن حدود مواردها. وعلى النقيض من ذلك تقع المؤسسات الخيرية التقليدية، ببساطة، في نمط تفكير يضع جانبًا مبلغًا معينًا لعدد معين من السنوات، ويسأل: ما الذي بإمكاننا تحقيقه بهذه الموارد المتوفرة بين أيدينا؟

ومع ذلك ففيما يتعلق بسياسات الإنفاق ثمة أكثر من مجرد الفارق بين التمويل الذي توجهه النتيجة، وذلك الذي تحكمه الميزانية الثابتة، ونقترح هنا أن تبتعد المؤسسات الخيرية الإبداعية عن التمييز بين تمويل المشروعات والتمويل الأساسي؛ ففي الوقت الذي تعتقد فيه المؤسسات الخيرية التقليدية عادة أنه كلما كانت تكاليف النفقات غير المباشرة للمانح (مثل إدارة المنحة) ومنظمات المستفيدين (مثل مصاريف التشغيل العامة أو التكاليف الأساسية) منخفضة، كان ذلك أفضل. وترى المؤسسة الخيرية الإبداعية تكاليف الإنفاق العام وفق شروط ما هو ضروري من أجل فاعلية المؤسسة والمستفيد. تعدُّ تكاليف الإنفاق العام، أو تلك الأساسية أو الشائعة جزءًا ضروريًّا من الدعم الذي بإمكان المؤسسة الخيرية تقديمه للمستفيدين، وهي

لا تعدُّ عناصر (مثيرة للمشكلات) في الميزانية، ولا شيئًا خارجًا عما بالإمكان أو من الواجب تمويله.

وفي الواقع قد تقرر المؤسسة الخيرية الابتعاد عن التفكير المبني على التكاليف، وتبني أسلوب استثمارية عوضًا عن ذلك، ونعني بالأسلوب الاستثمارية أن المؤسسة تبدأ بالتفكير بإنفاق المنح لديها على أنه استثمار اجتماعي من أجل حل المشكلات، فهي تستثمر في المستفيدين الذين يستخدمون هذه التمويلات لتغطية التكاليف العامة أو الأساسية، إضافة إلى نفقات التشغيل. وستعني أسلوب كتلك - ضمنيًا - أن تصبح الميزانيات مختصة بالاستثمار، ومنظمةً لتتمحور حول النتائج بدل توقعات الإنفاق وحدها.

والموضوع الآخر متكرر الذكر هو الحاجة إلى الوقت، والصبر، وقوة التحمل، في بناء المعرفة، والسمعة الحسنة، وشبكات العمل، إضافة إلى مواكبة القضايا والتغيرات في البيئة المعنية؛ فقوة الاحتمال والإيمان بإمكانية الوصول إلى النتائج أمران مهمان في الحفاظ على سير عمل المؤسسة خلال العملية المطولة - سباق الماراثون - لتحقيق التغيير المستدام واسع نطاق التأثير.

وقد كشفت دراسات الحالات عن عدد من التوترات والقضايا التي أثارت قلق المديرين على نحو خاص. فمما يثير الاهتمام أن عديدًا من التوترات والمعضلات التي واجهتها المؤسسات الخيرية الإبداعية كانت مماثلة لتلك المحددة لدى كاو (1991) في مناقشة إدارة الإبداع في المشروعات التجارية:

- هل من الممكن أن يكون ثمة إبداع حين الطلب؟
- كيفية الموازنة بين الحاجة إلى الحرية والحاجة إلى الهيكل.
- كيفية الموازنة بين الرغبة في أوقات غير محدودة للتطوير، مع الرغبة في تحديد المواعيد النهائية.
- كيفية موازنة المشاركة والتواصل غير الرسمي، مع الحاجة إلى الهرمية والسلطة المنظمة.

- كيفية تصميم أنظمة مفيدة للتخطيط، وتخصيص الموارد، وتدفق المعلومات.
- كيفية التعامل مع النزاعات بين ما هو إبداعي وما يُدار بالطرائق التقليدية.
- كيفية تعرف القيمة المحتملة في نزاعات كتلك.

تضمنت بعض التوترات قلقًا حول إدارة شبكات العمل والعلاقات؛ فكيف بإمكان المؤسسات الخيرية ضمان التنوع في مصادرها للمعلومات والمعرفة؟ وكيف بإمكانها البقاء على تواصل مع بيئة سريعة التغير، ومنافذ سياسية متبصرة؟ وتناول بعضها الآخر قضايا تدور حول المعرفة والتعلُّم: إذ كيف بإمكان المؤسسات الخيرية ترك فسحة للإبداع؟ وكيف بإمكانها ضمان التعلُّم المستمر، والتغيير، والقيمة المضافة؟ وكيف بإمكانها إدارة المعرفة بصورة فعالة ومؤثرة؟ وكيف بإمكانها رعاية بناء الفريق وتعزيز الثقة من أجل تقويم صادق، ومعرفة، واستفسار مستمر؟ وكيف بإمكانها ترسيخ اختبارات واقعية دائمة؟ وكيف بإمكانها إدارة تكاليف بناء المعرفة وتشاركها؟

وظهرت أيضًا جوانب الملكية والعلامة التجارية متمثلة في الأسئلة الآتية: كيف بإمكان المؤسسات الخيرية إدارة المنظورات المتعددة والضغوطات على النحو الأمثل؟ وكيف بإمكانها التفاوض على الحد الفاصل بين التدخل والتشجيع على التغيير؟ وكيف بإمكانها التعامل مع النفوذ والقيادة؟ كيف بإمكانها كسب السمعة الحسنة والحفاظ عليها؟ وكيف بإمكانها التفاوض في القضايا المعقدة المتعلقة بالعلامة التجارية؟ وكيف بإمكانها تدبر أمر الخروج من المنح والبرامج؟

وبصورة مماثلة، برزت الموضوعات المتعلقة بمجلس الإدارة والمحاسبة بصورة كبيرة، فكيف بإمكان المؤسسات الخيرية توليد الدافع للمجلس على التغيير، وليس الصدقة، والحفاظ عليه، والاعتراف بما هو إبداعي ومحافظ؟ وكيف بإمكانها إرضاء المجلس من الناحيتين الموضوعية والعاطفية؟ وكيف بإمكانها موازنة فوائد المنظورات الجديدة والمختلفة مع تلك المتعلقة بالاستقرار؟ وكيف بإمكانها التعامل مع التوتر الحاصل بين الحفاظ على مشاركة واطلاع كامل للمجلس، مع أخطار إلقاء كثير من الأعباء عليه؟

وفيما يتعلق بالمحاسبة نشأت قضية الشرعية والحد الهش غالبًا الفاصل بين السياسة والعمل الخيري، بوصفها قضية حرجة، إذ كيف يكون بإمكان المؤسسات الخيرية الحفاظ على شرعيتها؟ وكيف بإمكانها موازنة الانفتاح مع حاجات المؤسسة للحفاظ على وقتها ومواردها، وفي بعض الأحوال حذرها؟ وكيف بإمكانها التعامل مع الخط الدقيق الفاصل بين الإبداع والخصوصية؟ وكيف بإمكانها ضمان قياس ملائم للأداء؟ وكيف بإمكانها الجمع بين التعاون والحفاظ على الاستقلالية؟ وكيف بإمكانها الحفاظ على التركيز والالتزام مع تجنب الغطرسة؟ وكيف بإمكانها التعامل مع انتقاد أن المؤسسة تقوم بالقليل من العمل، أو أنها ضيقة الأفق في تركيزها، أو أنها (سياسية) بدرجة كبيرة، أو أنها حزبية للغاية، أو أنها غير حزبية بما يكفي؟

وأخيرًا، ثمة قضايا تدور حول التواصل والتوعية؛ إذ كيف بإمكان المؤسسات الخيرية تعرف الجمهور المستهدف والتواصل معه على أكثر الوجوه فاعلية؟ وكيف يمكنها التعامل مع التكاليف والتوترات التي يشملها الوجود في (صناعة وسائل الإعلام الترفيهية)؟ وكيف بإمكانها تجنُّب متطلبات إستراتيجيات التواصل التي تسيطر على جداول أعمالها ومواردها؟ ويتضح أن بإمكاننا فقط وضع قائمة بهذه الأسئلة والقضايا المفتوحة المتعلقة بإدارة المؤسسة الخيرية الإبداعية، والأمل بأننا نستطيع إيجاد إجابات وأساليب ونحن نكتسب خبرة من حقول ومنظمات ومواقع مختلفة.

* * *

9 الطريق قدمًا

تميل النقاشات الحالية حول الحاجة إلى مؤسسات خيرية جديدة إلى التركيز على طرق ووسائل لتحصيل مزيد من الأموال الخاصة من أجل المنفعة العامة، وعلى استخدام مثل تلك الأموال بفاعلية أكبر، لكن تكمن مشكلة التركيز على تحصيل وإنفاق مزيد من المال الخيري في أنه لا يبلغ ذروته في الحديث عن التحديات التي تواجه أدوار المؤسسة الخيرية وأعمالها. ويخفق تركيزٌ كذاك في تأمين أي منطقٍ قوي جديد لوجود المؤسسات الخيرية في الديموقراطيات، وهو لا يجيب عن سؤال مدى فاعلية المؤسسات الموجودة، وتلك الجديدة المحتملة؛ فبدلًا من طلب مزيد من الأموال الخيرية بسهولة، تكمن الحاجة في إيجاد طرائق لجعل الموارد الجديدة والموجودة أصلًا تعمل بصورة أكثر فاعلية.

ثمة حاجة ملحة لأساليب خيرية جديدة، تتكيف بصورة أفضل مع حاجات وواقع المحيط المعاصر. وينبغي لأسلوب جديدة كتلك أن تستغل السمات الفارقة والميزات التي تتمتع بها المؤسسات الخيرية، وتتخطى قيود الأعمال الموجودة، وتقدم سببًا منطقيًا قويًا لوجود المؤسسة الخيرية في ديمقراطية ما، وتواجه التحديات الحالية والانتقادات الموجهة للمؤسسات الخيرية، وتؤمن طرائق لمدّ تأثير المؤسسات الخيرية إلى أبعد من نطاق المستفيدين المباشرين المحدود بالضرورة. وتحتاج المبادرة الجديدة إلى إشراك كل موارد المؤسسات (المعرفة وشبكات العلاقات وغيرها) بدل التركيز على أموالها وحسب.

وبوصفه جزءًا من الابتكار في العمل الخيري، ينقل النموذج القابع خلف دور المحسن هو نفسه موقعه الاجتماعي والثقافي. فبينما يرتبط، بصورة وثيقة، نموذج الصدقة للعمل الخيري

الذي ناقشناه في الفصل الثاني بالمُحسِن بصفته شخصًا نبيلًا، والنموذج العلمي الخيري بذلك المختص بالتخطيط الاجتماعي والإصلاح، والنموذج العلمي الخيري الحديث بذلك المختص بالاستثمار والمقاولة، تأخذ فكرة العمل الخيري الإبداعي إلهامها من أدوار المنفِّذين.

إلى حدٍّ ما عاد دور فاعل الخير إلى نقطة البداية، المتمثلة في أصوله في المجتمع المدني للقرن التاسع عشر، لكن بدلًا من أن يكون ذا إحسان ولطف في سياق مجتمع يثقل كاهله عدم المساواة الاجتماعية والفقر، يسعى المُحسِن في يومنا هذا إلى تشجيع النقاش والاندماج الاجتماعي والتغيير، وتسعى المؤسسات الخيرية الجديدة إلى ربط السمات المميزة للمؤسسة الخيرية بما تراه على أنه مشكلات ملحة آنية للمجتمع الحديث، ومن ذلك تراجع المشاركة المدنية، والأزمة في الديموقراطية (Putnam and Pharr 2002)، والأزمة في القيم (Baker 2005). قد تجد المقاربتان الخدمية، أو الخيرية، والعلمية لهما مكانًا في أسلوب إبداعي، لكنهما غير كافيتين وحدهما من أجل الاستفادة القصوى من الإمكانات المميزة للمؤسسات الخيرية.

تصبح القيادة المدنية موردًا حرجًا في هذا الصدد، ونناقش أن المؤسسات موجودة في موقع يمكِّنها من اتخاذ دور الطليعة في مساعدة المجتمعات الحديثة على التعاطي مع مشكلات متجذرة، اجتماعية أو ثقافية أو سياسية. في الواقع، يصوغ (Heifetz et al. 2004) الأمر جيدًا عندما يرون الحاجة إلى قيادة متكيفة وتحققها في العمل الخيري بوصفها أكبر نقلة في تفكير المؤسسة وأعمالها، فيقولون: «إذا كان من المراد أن تصبح المؤسسات الخيرية منشآت فعالة... فيجب عليها فهم قيمة توظيف خبرتها، ونفوذها السياسي، ومهاراتها في وسائل الإعلام، وإستراتيجياتها الجريئة» (2004م: 31). ويشجع هيفيتز وآخرون المؤسسات الخيرية على «رفض الانقسام المصطنع بين تقديم المنح الاستباقي والسلبي، وعلى قيادة التغيير الاجتماعي بحزم من دون فرض الإجابة المنتظرة» (المرجع نفسه).

توجد المؤسسات الخيرية الإبداعية في بيئات معقدة ومتغيرة باستمرار، اجتماعيًا وسياسيًا واقتصاديًا وقانونيًا وتنظيميًا، تؤثر في سير العمل وتقيده وتخربه وتدعمه. وغالبًا ما تكون المعرفة والسلطة والامتثال والموارد وما إلى ذلك، محدودة، فمن أجل ذلك السبب من بين

أسباب أخرى، غالبًا ما تكون الارتباطات وشبكات العمل حاسمة في إنجاز الأمور، وعادة ما يكون تحفيز الحديث والنقاش الإبداعيين البناءَين الخطوة الأولى في عملية التغيير. قد تعطي البنى والمنظمات راحة ما يمكن رسمه، لكن قد يكون الناس- الأفراد- أكثر أهمية من الهياكل، لأسباب ليس أقلها قدرتهم على التكيف باستمرار مع المتطلبات والعوائق الجديدة، وقدرتهم على إنشاء العلاقات (Hogwood and Gunn 1984; Leat 1999).

وعلى المدى البعيد ستكون المؤسسات الخيرية قد قدمت أعظم إسهاماتها للمصلحة العامة بتحسينها الخطاب المدني حول القضايا المهمة باستخدام الدليل وليس العقيدة. وبمعنى ذي أهمية، تتصرف المؤسسات الخيرية في القرن الحادي والعشرين على أنها مكافِئات الصالونات والمقاهي في القرنين الثامن عشر والتاسع عشر، فهي تستحدث الأفكار الجديدة والنقاشات حول قضايا السياسة والمجتمع. وبمعنى آخر، فإن المؤسسات الخيرية الإبداعية قريبة من أسياد مفكري عصر النهضة، ومبتكريه، وفنانيه؛ إذ تعمل المؤسسات الخيرية وكأنها مقاولون أو مؤتمنون على الأحاديث الجديدة والنقاشات والتغيير.

تتخذ المؤسسات الخيرية الإبداعية وجهة نظر أقل عقلانية، وقد تكون أكثر واقعية، من تلك التي تتخذها المؤسسات الخيرية التقليدية؛ إذ تفترض أن انعدام وجود الأموال ليس المصدر المفقود الوحيد في حل القضايا الاجتماعية؛ فغالبًا ما تكون المعرفة والأفكار والأساليب الجديدة والبناءة معدومة أيضًا. ليس ثمة ما يكفي من اليقين، وعادة ما تكون الخطط الاجتماعية القابلة للتطبيق هي تلك التي تؤمن الأساس للرحيل بدلًا من خطة للعمل. ويجدر بالذكر أن المؤسسات الخيرية الإبداعية إستراتيجية وتنتهز الفرص، إذ توظف موارد متنوعة- مالية وغيرها- وليس أداة واحدة بل مجموعة من أدوات التغيير- السلطة والأفكار والمحفزات- بدرجات متنوعة من الدمج وعلى مستويات مختلفة. وكما ناقشنا هنا تعدُّ المؤسسات الخيرية الإبداعية منظمات ما بعد إدارية، فهي تتعلق بالشغف والعقلانية في الوقت نفسه.

وختامًا، سنتناول بصورة موجزة قضايا تتعلق بالعمل المستقبلي ومزيدًا من التفكير؛ أولًا، وفي الوقت الذي أكدنا فيه العمل الخيري بصفته منظمةً في هذا الكتاب، ثمة عديد من الوسائل

الجديدة لفاعلي الخير الأفراد غير إنشاء مؤسسة خيرية، ونقترح أنه من الجدير دراستهم فيما يخص علاقتهم مع العمل الخيري الإبداعي؛ فعلى سبيل المثال تقدّم الأموال التي ينص بها المانح لفاعلي الخير بديلًا جذابًا لإنشاء وتفعيل مؤسساتهم الخيرية الخاصة. إن أموالًا كتلك، التي غالبًا ما يُحتفظ بها في بنوك الاستثمار أو المؤسسات الخيرية الاجتماعية، تتمتع بشعبية متزايدة، لأنها تسمح للأفراد بتوجيه عطاءاتهم، وتجتذب أعدادًا متزايدة من الأفراد من ذوي الثروة المتواضعة إلى العمل الخيري، فكيف بالإمكان استخدام أموال كهذه بصورة أكثر إبداعًا؟

وبصورة مماثلة، يرتبط العمل الخيري الإلكتروني بصورة أساسية بأداة زيادة الأموال وتوزيعها بواسطة شبكة الإنترنت، فالمانحون المحتملون إما يبحثون عن المتقدمين على مواقع الإنترنت، أو أنهم يستدرجون العروض، وبعد تقويم المستفيدين واختيارهم، يقوم فاعل الخير عن طريق الإنترنت بتقديم الإسهامات للقضايا بما يتماشى مع أهداف التمويل. فما القدرة الإبداعية للعمل الخيري الإلكتروني المرتبط بالأصناف التنظيمية الأكثر تقليديةً؟

شددنا، خلال هذا الكتاب، على استخدام الموارد الخيرية دونما الانتباه إلى أصولها أو إدارتها، بيد أن بإمكان المرء مناقشة أنه قد تنشأ علاقة مقربة بين المدخلات الإبداعية ومخرجات العمل الخيري. وعلى أقل تقدير يجب أن تكون الموارد الخيرية متماشية مع مبادئ أعمال الاستثمار الأخلاقية، إلا أنه من المحتمل جدًّا أن تكون ثمة طرائق مبدعة لربط جيل الأموال الخيرية بتطبيقاتها، وهو ما يبدو لنا التركيز المحتمل الأكثر صحة لمقترح القيمة المدمجة (Emerson 2004)، التي تسعى إلى الجمع بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

إن فكرة العمل الخيري التي تتمثل في الاستثمار، والتي طُرحت في الفصل الثامن، يمكنها أن تقدم وسيلة نافعة للبحث عن تناسب أقوى بين الجيل الإبداعي واستخدام الأموال الخيرية. وتعدُّ إستراتيجيات الاستثمار المرتبطة بالبرامج مثالًا قيد الاستخدام حاليًا، تمامًا كما هي ضمانات الأرصدة والطرق الأخرى للاستفادة من الأُصول. ومن الواضح أن علاقة أقرب بين العمل التجاري والعمل الخيري ستتطلب على الأغلب تغييرات قانونية ومالية، ويجب أيضًا

إيجـاد وسـائل لضمـان أن يتخطـى تأثير هذه الأسـاليب مجال المسـتفيدين المباشـرين، وتغيير الطريقة التي نفكر بها في الأدوات المالية وغيرها.

ومـع ذلك لا تتحدى المؤسسـات الخيريـة الإبداعية الحد الخيري-الاقتصـادي، بل بصورة أكـثر حسـمًا، قد يكون الحد السياسـي وفكـرة المواطنة الخيرية هما ما يشـكلان تحديًا يرتبط بالدور غير السياسي للمؤسسات الخيرية. وفي الواقع نحن بحاجة إلى إعادة النظر في العلاقة بين المؤسسـات الخيرية، والديموقراطية، والمجتمع المدني، وأن نسـأل: هل المؤسسـات الخيرية ضرورية من أجل عمل المجتمعات الديموقراطية الحديثة؟

بالنسـبة إلـى فاعلي الخير، تقدم المؤسسـات الخيرية الإبداعية طريقـة لتأمين (الصوت) والحيـز السياسـي لأولئك الذيـن كانوا- لولا ذلك- سيُعزلون أو لن يُعـاروا اهتمامًا في العملية السياسـية؛ إذ تفتـح المؤسسـات الخيرية، بالنسـبة إلى الحكومـات، خيارات سياسـية جديدة، وبإمكانهـا البحـث عن الإجابات والأسـاليب خارج حدود سياسـة الحزب؛ فهـي تضيف أصواتًا مسـتقلة للعملية السياسـية. وفيما يتعلق بمضامينها المرتبطة بالمجتمع المدني، تعدُّ المؤسسـات الخيرية حصونًا مسـتقلةً ضد سيطرة وتحكم مواقف الحكومة والعالم المشترك معها؛ إذ إنها تؤمـن -كمـا ناقش (Prewitt 1999) وآخرون- بالتعدديـة الضرورية، وتدعم القوى السياسية الفعالة في يومنا هذا: مراكز البحث والمنظمات غير الربحية.

لكـن، يسـتطيع المـرء طرح الادعـاءات المقابلة ومناقشـة أن المؤسسـات الخيرية هي منطقة مجموعـات فاعلـي الخـير المتظاهريـن بالـورع، والذيـن نصَّبـوا أنفسـهم بأنفسـهم، وفي نهاية المطـاف فهـي تمثـل صوت النخبـة والطبقة مـا فوق المتوسـطة من النـاس. وتتدخل المؤسسـات الخيرية بالعملية الديموقراطية؛ فهي تمثل اهتمامات خاصة، ونادرًا ما تمثل المصلحة العامة، وتجب معاملتها على هذا الأساس. فليس للمؤسسات الخيرية شرعية سياسية، وهي أيضًا ليست محكومـة ديمقراطيًـا. وفي النهاية نجد أن المؤسسـات الخيرية تمثل حصونًـا غير ديمقراطية، وشـبه أرسـتقراطية في مجتمع حديث يدعو رسـميًا إلى المسـاواة؛ إذ بالنسبة إلى مجتمع مدني دينامي شامل، تجعل السمات النخبوية والمتحجرة والبيروقراطية من المؤسسات الخيرية جزءًا

من المشكلة بدل أن تكون جزءًا من حلّها. لكن كما توضح دراسات الحالات لدينا، قد تستخدم المؤسسات الخيرية أيضًا استقلاليتها لتحريض النقاش الديموقراطي.

يبدو لنا فَهْمُ هذه الادعاءات ومقابلاتها عن الدور والتأثير السياسيَّيْن للمؤسسة الخيرية قضية السياسة الأكثر حرجًا للعمل الخيري الإبداعي؛ إذ إننا لا نرى إلا قليلًا فيما يتعلق بنتائج قانون الضرائب، لأن قانون الضرائب الحالي في معظم البلاد، ولا سيما في الولايات المتحدة وكندا وأستراليا ودول الاتحاد الأوروبي، يوفر (حيزًا سياسيًا) كافيًا للعمل الخيري الإبداعي. وبالتأكيد أن من الممكن تحسين المعاملة الضريبية للمؤسسات الخيرية، لكنها قد لا تكون قضية حاسمة كما هو حال الادعاءات الأساسية ومقابلاتها عن الشرعية السياسية.

يقودنا ذلك إلى الحديث عن الشفافية؛ فبالنسبة إلينا، تُعد تلك المسألة في مركز النقاشات المحتملة عن تحسين بيئة السياسة المتبعة لدى المؤسسات الخيرية. فإذا كان من المراد أن تصبح المؤسسات الخيرية العناصرَ الفاعلة التي قدمناها في هذا الكتاب، تبرز الحاجة إلى التغييرات الثقافية أكثر من التغييرات القانونية، ويجب على المؤسسات الخيرية أن تصبح أكثر انفتاحًا فيما يتعلق برؤيتها، ومهامها، والنتائج التي تسعى إلى تحقيقها، وعليها أيضًا أن تقدم تقريرًا عن كيفية استخدامها للموارد التي تتمتع بمزايا ضريبية، ومن أجل أي تأثير تستخدمها.

إن تحقيق درجة أكبر من الشفافية أساسي من أجل قبول أوسع للعمل الخيري الإبداعي، ولا سيما في ضوء القرب من النقاشات السياسية الذي تبحث عنه عديد من المؤسسات الخيرية. وفي عديد من الدول، على أي حال، من الممكن جدًا أن تتطلب درجة أكبر من الشفافية نوعًا من (ثورة ثقافية) على مستوى مجالس المؤسسات الخيرية. وعلى الرغم من ذلك نقترح أن نشر تقرير سنوي أو امتلاك موقع إلكتروني قد لا يكون- ببساطة- كافيًا من أجل إنشاء الرأسمال السياسي الضروري لشرعية طويلة الأمد للمؤسسات الخيرية، والحفاظ عليه. وثمة حاجة إلى إستراتيجية فعالة؛ وهي سبب لتأكيدنا حاجة المؤسسات الخيرية إلى تحسين التسويق والعلاقات العامة.

حاولنـا في هـذا الكتـاب تقـديم رؤيـة عن مسـتقبل العمل الخـيري، وبالطبع يبقـى عدد من جوانـب هـذه الرؤيـة بحاجة إلى التطوير بالعمـل، إضافة إلى أن عديدًا من مضامين السياسـة والإدارة ما زالت بحاجة إلى الفهم. ومع ذلك تنظر هنا إلى بناء التصور الأوسـع عن مسـتقبل المؤسسـات الخيريـة المقدمـة هنـا بوصفـه خطـوة نحـو تجديد العمـل الخيري الـذي يطالب به ويسـعى إليه كثير من المعلقين، ونتوق إلى إشـراك المجتمع الخيري في بناء المنصة التي وضعها هذا الكتاب في مكانها المناسب، وندعو الآخرين لمشاركتنا العمل الجاد.

الملاحظات

1- الجدل حول الأعمال الخيرية

1. سيقدم الفصل الثاني تحليلًا أشمل عن كل أسلوب.
2. لمرجع عام عن المسائل الحالية، ومن بينها توصيات اللجنة المالية في مجلس الشيوخ، وتعليقات مؤتمر المؤسسات الخيرية، والقطاع المستقل، راجع المواقع الآتية: www.cof.org و www.independentsector.org, the Panel on the Nonprofit Sector 2005, and the National Committee for Responsive Philanthropy 2004.

2- وضع نماذج الأعمال الخيرية في سياقها الصحيح

1. في نشوء المؤسسات الخيرية ذات التوجه العلمي، راجع على سبيل المثال: بالمر (Bulmer 1995)؛ كارل وَكاتز (Karl and Katz 1981)؛ سيلاندر (Sealander 2003)؛ سميث (Smith 1999)؛ والعدد الخاص من مجلة Voluntas (1996) 6 (3) عن المؤسسات الخيرية.
2. تجب الإشارة إلى أن نقاش التعددية، الذي يجد أكثر التعبيرات عنه وضوحًا في كتابات بريويت، له تاريخ طويل في نقاشات السياسة حول دور المؤسسات الخيرية، ولا سيما في التقرير المالي لمجلس شيوخ الولايات المتحدة (1965) في الطريق نحو الإصلاحات بين عامي 1968ـ1969م: «يمكن أن تكون المنظمات الخيرية الخاصة مؤهلة بصورة فريدة لإطلاق الأفكار والأعمال، والتجريب في مغامرات جديدة وغير مسبوق الخوض فيها، والابتعاد عن السلوك السائد، والتصرف بسرعة ومرونة... ولأن تكون مهمة بصورة مكافئة، لأن

أموالها حرة من الالتزام بأي برامج عاملة معينة، ويمكنها نقل مركز اهتمامها ودعمها المالي من حقل خيري إلى آخر، ومن ثم يمكنها خلق أداة قوية للتطور، والنماء، والتحسين». (Ridings 1999).

3- الأعمال الخيرية الإبداعية

1. راجع: (Burt 2005) لنقاش أشمل عن حب التشابه وحب الاختلاف، وتطبيقات هذه النظريات على أنماط متعددة من المنظمات والأوساط الاجتماعية.

4- حكايات قصيرة عن العمل الخيري الإبداعي

1. www.ms.foundation.org
2. التقرير السنوي لمؤسسة نيويورك 2002م؛ www.nyf.org
3. ولنقاش أكثر عن الحالة والقضايا راجع: Foundation News and Commentary, May/June 2002, pp. 23–24.
4. التقرير السنوي لمؤسسة فاني ماي 2000م، Sharing Knowledge؛ التقرير السنوي لمؤسسة فاني ماي 2001م، Building Community Through Collaboration؛ www.fanniemae.com
5. www.comminit.com; www.fex.org
6. راجع: التقرير السنوي لمؤسسة تايدز 25 Years of Bringing People Together for Positive Social Change; and Global Community Global Justice (2001/2002); www.tides.org.
7. التقرير السنوي لمؤسسة فورد، 2001م؛ التقرير السنوي لمؤسسة فورد 2002م؛ www.fordfound.org.
8. التقرير السنوي لمؤسسة مينيوبوليس 2000م-2001م: Making Connections Big and Small 2002؛ www.mnneapolisfoundation.org؛ وانظر أيضًا: كارسون (2003م ب).

9. التقرير السنوي لمؤسسة مك نايت 2002م؛ www.mcknight.org.

10. www.bbc.co.uk/worldservice/trust

11. www.bridgehousegrants.org.uk

12. www.theworkcontinues.org؛ صندوق تمويل أميرة ويلز ديانا، الملخص السنوي 2001م.

13. التقرير السنوي لمؤسسة إيسماي فيربيرن 2002م؛ www.esmeefairbairn.org.uk

14. التقرير السنوي لمؤسسة ماير 2001م-2002م؛ التقرير السنوي لمؤسسة ماير 2002م-2003م؛ www.myerfoundation.org.au

15. مؤسسة دار ميلفيلد الخيرية، Funding Policy Change for a Better Society in the North East of England, A Report on Grant_making 1996_2004، من دون تاريخ؛ www.mhfdn.org.uk؛ راجع أيضًا: Funding Policy Change, Trust and Foundation News, Summer 2014.

5- دراسات حالات الأعمال الخيرية الإبداعية

1. ما لم يُذكر خلاف ذلك، فإن الأقوال والمعلومات في كل دراسات الحالات في هذا الفصل مأخوذة من مقابلات مع موظفي وأعضاء مجالس المؤسسات المعنية.

6- ما الذي يجعل من المؤسسات الخيرية مؤسساتٍ إبداعيةً؟

1. حول أهمية إستراتيجيات التواصل بصورة أشمل، راجع: (Bales and Gilliam 2004).

8- ممارسة العمل الخيري الإبداعي

1. حول أدوات استكشاف وتفحص نظريات التغيير لدى المؤسسات، راجع: المبادرة التفاعلية المعتمدة على شبكة الإنترنت، والتي طورتها الشبكة الدولية لإستراتيجيات العمل الخيري على موقع www.insp.efc.be.

المراجع

Abramson, A. and Spann, J. (1998) *Foundations: Exploring their Unique Roles and Impacts in Society*, Washington, DC: Aspen Institute.

Alchon, G. (1985) *The Invisible Hand of Planning: Capitalism, Social Science and the State in the 1920s*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Allen, M.P. (1987) *The Founding Fortunes: A New Anatomy of the Super-Rich Families in America*, New York: E.P. Dutton.

Andrews, F.E. (1956) *Philanthropic Foundations*, New York: Russell Sage Foundation.

— (1974) *Philanthropy in the United States: History and Structure*, New York: Foundation Center.

Anheier, H.K. (2001) 'Foundations in Europe: A Comparative Perspective', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.

— (2003) 'Das Stiftungswesen in Deutschland: Eine Bestandsaufnahme in Zahlen', in Bertelsmann Stiftung (ed.) *Handbuch Stiftungen*, Wiesbaden: Gabler.

Anheier, H.K. and Daly, S. (2006) *Foundations in Europe: Roles and Visions*, London: Routledge.

Anheier, H.K. and Kendall, J. (eds) (2001) *Third Sector Policy at the Crossroads: An International Nonprofit Analysis*, London: Routledge.

Anheier, H.K. and Leat, D. (2002) *From Charity to Creativity: Philanthropic Foundations in the 21st Century—Perspectives from Britain and Beyond*, Bournes Green: Comedia.

Anheier, H.K. and Salamon, L.M. (2006) 'The Nonprofit Sector in Comparative Perspective' in W.W. Powell and R.S. Steinberg (eds), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, second edition, New Haven and London: Yale University Press.

Anheier, H.K. and Toepler, S. (1999) 'Philanthropic Foundations: An International Perspective', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/Plenum.

Annie E. Casey Foundation (Fall 2002) *Casey Connects*, Baltimore, MD: Casey Foundation.

— (2003a) 'Building a Support Called CMAR: Community Mobilization for Action and Results in Making Connections', *Summary of the Annie E. Casey Foundation Consultative Session (July 21–23, 2003), Ellicott City, Maryland*, Baltimore, MD: Casey Foundation.

— (2003b) 'Measuring Performance and Managing for Results: A Making Connections Peer Technical Assistance Match Between Philadelphia, Pennsylvania and Montgomery County, Maryland', *Part of a Series from the Technical Assistance Resource Center of the Annie E. Casey Foun-*

Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspectives, New York: Kluwer Academic/Plenum.

Burkeman, S. (1999) 'An Unsatisfactory Company?', *1999 Allen Lane Lecture*, London: Allen Lane Foundation.

Burt, R. (2005) *Brokerage and Closure: An Introduction to Social Capital*, Oxford: Clarendon Press, and New York: Oxford University Press.

Carnegie United Kingdom Trust (2001) *88th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (2002) *89th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (2003) *90th Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (2004a) *Annual Report*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (2004b) press release, 1 December, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (2004c) *Preparing for the Next Five Years: 2005–2010*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

— (n.d.) *A Decade of Progress and Change*, Dunfermline, Fife: Carnegie United Kingdom Trust.

Carrington, D. (2002) *The Investor Approach: A Way Forward for the Community Fund?*, London: Community Fund.

Carson, E. (2003a) 'A Foundation's Journey into Public Policy Engagement', in F. Ellsworth and J. Lumarda (eds) *From Grantmaker to Leader: Emerging Strategies for 21st Century Foundations*, Hoboken, NJ: John Wiley.

— (2003b) 'A Worst Case Scenario or the Perfect Storm? Current Challenges to Foundation Board Governance', *Responsive Philanthropy* (Summer): pp. 1, 19.

Clegg, B. (1999) *Creativity and Innovation for Managers*, Oxford and Boston: Butterworth-Heinemann.

Cohen, R. (2003) 'Time for a New Commission on Philanthropy', *Responsive Philanthropy* (Summer).

Coleman, J.S., Menzel, H. and Katz, E. (1957) 'Diffusion of an Innovation Among Physicians', *Sociometry* 20: pp. 253–70.

Covington, S. (1997) 'Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

Crimm, N. (2002) 'Shortcomings in America's Federal Tax Regulatory Regime of Private Foundations: Insights for Australia', *Australian Tax Review* 31 (2): pp. 90–118.

Davies, J. (2004) 'The Foundation as a Political Actor: The Case of the Joseph Rowntree Charitable Trust', *Political Quarterly* 75 (3): pp. 275–84.

De Bono, E. (1996) *Serious Creativity: Using the Power of Lateral Thinking to Create New Ideas*, London: HarperCollins.

Diana Princess of Wales Memorial Fund (2001) *Annual Review*, London: Diana Princess of Wales Memorial Fund (see also www.theworkcontinues.org/pdfs/review2001.pdf)

Douglas, J. and Wildavsky, A. (1980–81) 'Big Government and the Private Foundations', *Policy Studies Journal* 9 (8): pp. 1175–90.

Dowie, M. (2001) *American Foundations: An Investigative History*, Cambridge, MA: MIT Press.

dation and the Center for the Study of Social Policy, Baltimore, MD: Casey Foundation (see also www.aecf.org/initiatives/mc/tarc/peermatch/reports/pm_philly.pdf)

— (2004) 'Ralph R. Smith Interview', *McKinsey Quarterly* 1.

Arnove, R.F. (1980) *Philanthropy and Cultural Imperialism: The Foundations at Home and Abroad*, Bloomington: Indiana University Press.

Aspen Institute (2004) *Philanthropy Letter Report*, Washington: Aspen Nonprofit and Philanthropy Research Fund.

Backer, T.E. and Smith, R.B. (2003) 'Who Comes to the Table? Stakeholder Interactions in Philanthropy', *INSP Working Paper*, Gütersloh: International Network for Strategic Philanthropy.

Baker, W. (2005) *America's Crisis of Values: Reality and Perception*, Princeton, NJ: Princeton University Press.

Bales, S.N. and Gilliam Jr., F.D. (2004) 'Communications for Social Good', *Practice Matters* paper no. 8, *Improving Philanthropy Project*, New York: Foundation Center (see also http://fdncenter.org/for_grantmakers/practice_matters/practicematters_08_paper.pdf)

Boris, E.T. (1999) 'The Nonprofit Sector in the 1990s', in C.T. Coltfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.

Bothwell, R.O. (2001) 'Trends in Self-Regulation and Transparency of Nonprofits in the US', *International Journal of Not-for-Profit Law*, vol. 4, Issue 1 (see also www.icnl.org/journal/vol4iss1/bothwell1.htm).

— (2002), 'The Decline of Progressive Policy and the New Philanthropy: Progressive Foundations and Other Alternatives to Mainstream Foundations Are Created and Become Substantial, But Fail to Reverse the Policy Decline', http://comm-org.wisc.edu/papers2003/bothwell/bothwell.htm

— (2003), 'Liberal Billion Dollar Plus Funding Foundations, Stuck in Objectivity Trap, Are Left Behind by Right Wingers who Go For the Jugular', www.opednews.com/bothwell_foundations2.htm

Breiteneicher, C.K. and Marble, M.G. (2001) 'Strategic Programme Management', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.

Bridge House Trust (2001) *Annual Review*, London: Bridge House Trust.

— (2004) *Annual Review*, London: Bridge House Trust (see also www.bridgehousegrants.org.uk/docs/annualreview04.pdf)

Brilliant, E. (2000) *Private Charity and Public Inquiry: A History of the Filer and Peterson Commissions*, Bloomington: Indiana University Press.

Brousseau, R.T. (2004) 'Experienced Grantmakers at Work, When Creativity Comes into Play', in P. Patrizi, K. Sherwood, and A. Spector (eds), *Improving Philanthropy Project*, New York: Foundation Center.

Brown, J.S. and Dugiud, P. (2002) 'Creativity Versus Structure: A Useful Tension', in E.B. Roberts (ed) *Innovation: Driving Product, Process and Market Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Bulmer, M. (1995) 'Some Observations on the History of Large Philanthropic Foundations in Britain and the United States', *Voluntas* 6 (3): pp. 275–91.

— (1999) 'The History of Foundations in the United Kingdom and the United States: Philanthropic Foundations in Industrial Society', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds)

Heifetz, R.A., Kania, J.V. and Kramer, M.R. (2004) 'Leading Boldly', *Stanford Social Innovation Review*: pp. 21–32.

Hock, D. (2002) 'The Art of Chaordic Leadership', in F.R. Hesselbein and R. Johnston (eds) *On Mission and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

Hogwood, B.W. and Gunn, L. (1984) *Policy Analysis for the Real World*, Oxford: Oxford University Press.

Holcombe, R.G. (2000) *Writing Off Ideas: Taxation, Foundations, and Philanthropy in America*, New Brunswick, NJ: Transaction.

Hood, C. (1983) *The Tools of Government*, London: Macmillan.

Hopkins, E.M. (2005) *Collaborative Philanthropies*. Lanham, MD: Lexington.

Ilchman, W.F. and Burlingame, D.F. (1999) 'Accountability in a Changing Philanthropic Environment: Trustees and Self-government at the End of the Century', in C.T. Clotfelter and T. Ehrlich (eds), *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America,* Bloomington: Indiana University Press.

Joseph Rowntree Charitable Trust (2000–02) *Triennial Report*, York: Joseph Rowntree Charitable Trust.

Kanter, R.M. (1983) *The Change Masters*, New York: Simon and Schuster.

Kao, J. (1991) *Managing Creativity*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

— (1996) *Jamming: The Art and Discipline of Business Creativity*, London: HarperCollins, and New York: HarperBusiness.

Karl, B.D. (1997) 'The Troublesome History of Foundations', *Reviews in American History* 25 (4): pp. 612–18.

Karl, B.D. and Karl, A.W. (1999) 'Foundations and the Government: A Tale of Conflict and Consensus', in C.T. Coltfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.

Karl, B.D. and Katz, S.N. (1981) 'The American Private Philanthropic Foundations and the Public Sphere, 1890–1930', *Minerva* 19: pp. 236–70.

— (1985) 'Grantmaking and Research in the US, 1933–83', *Proceedings of the American Philosophical Society* 129 (1): pp. 1–19.

— (1987) 'Foundations and Ruling Class Elites', *Daedalus* 116 (1): pp. 1–40.

Katz, S.N. with Karl, B.D. (1977) 'Donors, Trustees, Staffs: An Historical View, 1890–1930' in *The Art of Giving: Four Views on American Philanthropy* (Proceedings of the Third Rockefeller Archive Center Conference, October 14, 1977), Pocantico Hills, New York: Rockefeller Archives Center.

Knight Foundation (2001) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.

— (2002) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.

— (2003) *Annual Report*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.

Knight Foundation, American Institutes for Research, and Princeton Survey Research Associates International (2004) 'Listening and Learning: Community Indicator Profiles of Knight Foundation Communities and the Nation', Miami: John S. and James L. Knight Foundation. (see also www.knightfdn.org/publications/listeningandlearning04/ListeningAndLearning2004.pdf)

Koestler, A. (1989) *The Act of Creation*, London: Penguin.

Kramer, R. (1990) 'Change and Continuity in British Voluntary Organizations, 1976 to 1988', *Voluntas* 1 (2): pp. 33–60.

Drabble, L. and Abrenilla, M. (2000) *A Democratic Landscape: Funding Social Change in California*, Washington, D.C.: National Committee for Responsive Philanthropy.

Duncan, R. (1979) 'What is the Right Organizational Structure?' *Organizational Dynamics* (Winter): pp. 59–80.

Eisenberg, P. (2002) 'Philanthropy at the Crossroads', in R. Cohen (ed.) *State of Philanthropy 2002*, Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

Emerson, J. (2004) *The Blended Value Proposition: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation*, www.blendedvalue.org.

Esmée Fairbairn Foundation (2002) *Annual Review*, London: Esmée Fairbairn Foundation (see also www.esmeefairbairn.org.uk/pdf/2002_ann_review.pdf)

Fischer, D. (1983) 'The Role of Philanthropic Foundations in the Reproduction and Production of Hegemony: Rockefeller Foundation and the Social Sciences', *Sociology* 17: pp. 206–33.

Fleishman, J. L. (1999) 'Public Trust in Not-for-Profit Organizations and the Need for Regulatory Reform', in C.T. Clotfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.

— (2005) 'Current Policy Debates and Philanthropy in the United States', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.

Flynn, P. and Hodgkinson, V. (eds) (2002) *Measuring the Impact of the Nonprofit Sector*, New York: Kluwer Academic/Plenum.

Ford Foundation (2002) *Annual Report*, New York: Ford Foundation.

Foundation Center (2002) *Foundation News and Commentary*, May/June.

— (2004) *Foundation Giving Trends 2003*, New York: Foundation Center.

— (2005) *Foundation Giving Trends 2004*, New York: Foundation Center.

Fowler, A. (1995) 'Assessing NGO Performance: Difficulties, Dilemmas and Way Ahead', in M. Edwards and D. Hulme (eds) *Non-Governmental Organisations Performance and Accountability: Beyond the Magic Bullet*, London: Earthscan.

Frumkin, P. (1998) 'The Long Recoil From Regulation: Private Philanthropic Foundations and the Tax Reform Act of 1969', *American Review of Public Administration* 28 (3): pp. 266–86.

Gardner, H. (1993) *Creating Minds*, New York: Basic Books.

Gaul, G.M. and Borowski, N.A. (1993) *Free Ride: The Tax-Exempt Economy*, Kansas City: Andrews and McMeel; first published as 'Warehouses of Wealth: the Tax-Free Economy', *Philadelphia Enquirer*, April 18–23, 1993

Gomez, P. and Zimmermann, T. (1993) *Unternehmensorganisation: Profile, Dynamik, Methodik*. Frankfurt: Campus.

Gronbjerg, K.A. (1998) 'Markets, Politics and Charity: Nonprofits in the Political Economy', in W.W. Powell and E.S. Clemens (eds) *Private Action and the Public Good*, New Haven, CT: Yale University Press.

Hammack, D. (1999) 'Foundations in the American Polity, 1900–1950', in E.C. Lagemann (ed) *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington: Indiana University Press.

Harrison, Shelby M., and Andrews, F. Emerson (1946) *American Foundations for Social Welfare*, New York: Russell Sage Foundation.

Oster, S. (1995) *Strategic Management of Nonprofits*, Oxford: Oxford University Press.

Ostrander, S.A. (1993) 'Diversity and Democracy in Philanthropic Organizations: The Case of the Haymarket People's Fund', in D.R. Young *et al.* (eds), *Governing, Leading and Managing Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Paget, K. (1998) 'Lessons of Right-Wing Philanthropy', *The American Prospect* 9 (40): pp. 89–96.

Panel on the Nonprofit Sector (2005) *Interim Report presented to the Senate Finance Committee, March 21*, convened by Independent Sector, Washington, DC: Independent Sector.

Pauly, E. (2005) 'The Role of Evaluation in the 21st Century Foundation', Gütersloh: International Network for Strategic Philanthropy (see also www.insp.efc.be/frameset.php?display = show.php&d = 74)

Perrow, C. (2001) 'The Rise of Nonprofits and the Decline of Civil Society', in H.K. Anheier (ed.) *Organisational Theory and the nonprofit Form*, London: Center for Civil Society, Report 2, London School of Economics.

Pew Charitable Trusts (2001a) 'Returning Results, Planning and Evaluation at the Pew Charitable Trusts', Philadelphia: Pew Charitable Trusts (see also www.pewtrusts.com/pdf/returning_results.pdf)

— (2001b) 'Sustaining the Legacy: A History of the Pew Charitable Trusts', Philadelphia: The Pew Charitable Trusts (see also www.pewtrusts.com/pdf/history.pdf)

— (2004) 'Pew Charitable Trusts Establishes New Nonprofit Research Organization to Help Better Inform Public & Policymakers on Issues & Trends. New Center to be "Fact Tank" for Independent Research', press release, 27 April, Washington, DC: Pew Charitable Trusts.

Pfeffer, J. (2002) 'To Build a Culture of Innovation, Avoid Conventional Management Wisdom', in F. Hesselbein, M. Goldsmith and I. Somerville (eds) *Leading for Innovation and Organizing for Results*, San Francisco: Jossey-Bass.

Pifer, A. (1984) 'Speaking Out: Reflections on Thirty Years of Foundation Work', Washington, DC: Council on Foundations.

Porter, M.E. and Kramer, M.R. (1999) 'Philanthropy's New Agenda: Creating Value', *Harvard Business Review*: pp. 121–30

Prager, D.J. (1999) *Raising the Value of Philanthropy: A Synthesis of Informal Interviews with Foundation Executives and Observers of Philanthropy*, Washington, DC: Grantmakers in Health (see p. 10).

— (2003) *Organizing Foundations for Maximum Impact: A Guide to Effective Philanthropy*. Washington, DC: Aspen Institute Nonprofit Sector and Philanthropy Program.

Prewitt, K. (1999) 'The Importance of Foundations in an Open Society', in Bertelsmann Foundation (ed.) *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation.

Princeton Survey Research Associates (2002) *Newsroom Training: Where's the Investment?*, Miami: John S. and James L. Knight Foundation.

Prochaska, F.K. (1990) 'Philanthropy', in F.M.L. Thompson (ed.) *The Cambridge Social History of Britain 1750–1950*, vol. 3, Cambridge: Cambridge University Press.

Putnam, R.D. (2000) *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, New York: Simon and Schuster.

Lagemann, E.C. (ed.) (1999) *Philanthropic Foundations: New Scholarship, New Possibilities*, Bloomington: Indiana University Press.

Landry, C. (2000) *The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators*, London: Comedia, Earthscan

Lawrence, D.M. (1998) 'Leading Discontinuous Change: Ten Lessons from the Battlefront', in D. Hambrick, D. Nadler and M. Tushman (eds) *How CEOs, Top Teams and Boards Steer Transformation*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Leat, D. (2005) 'Britain' in Anheier, H.K. and Daly, S. (eds) *Foundations in Europe: Roles and Visions*, London: Routledge.

— (1999) 'British Foundations: The Organization and Management of Grantmaking', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose*, New York: Kluwer Academic/Plenum.

Letts, C., Ryan, W. and Grossman, A. (1997) 'Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists', *Harvard Business Review*: pp. 36–44.

Magretta, J. (2002) *What Management Is: How it Works and Why it's Everyone's Business*, New York: Free Press.

McIlnay, D.P. (1998) *How Foundations Work*, San Francisco: Jossey-Bass.

Meffert, H. (2005) 'Strategic Marketing: Creating a Philanthropic Brand Identity', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.

Minneapolis Foundation (2002) *Annual Report*, Minneapolis, MT: Minneapolis Foundation.

Myer Foundation (2001–02) *Annual Report*, Melbourne: Myer Foundation (see also www.myerfoundation.org.au/groundcontrol/sitecontent/userfiles/0000000111.pdf)

— (2002–03) *Annual Report*, Melbourne: Myer Foundation (see also www.myer foundation.org.au/groundcontrol/sitecontent/userfiles/0000000240.pdf)

National Committee for Responsive Philanthropy (1997) 'Moving a Public Policy Agenda: The Strategic Philanthropy of Conservative Foundations', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

— (2004a) 'Recommendations for Reform of the United States Philanthropic Sector: A Statement to the United States Senate Committee on Finance', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy

— (2004b) 'Axis of Ideology: Conservative Foundations and Public Policy', Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

Nelson, D. (1999) Speech at Johns Hopkins Community Conversation Breakfast Series, Baltimore, MD.

Nicholls, A. (2005) 'The Philanthropic Entrepreneur: Entrepreneurial Strategies in Foundations', presentation at the International Foundation Management Symposium, Berlin: Bertelsmann Foundation.

Nielsen, W.A. (1972) *The Big Foundations*, New York: Columbia University Press.

— (1979) *The Endangered Sector*, New York: Columbia University Press

— (1985) *The Golden Donors: A New Anatomy of the Great Foundations*, New York: Truman Talley Books, E.P. Dutton.

— (1996) *Inside American Philanthropy: The Dramas of Donorship*, Norman: University of Oklahoma Press.

Odendahl, T. (1990) *Charity Begins at Home*, New York: Basic Books.

Orosz J. (2000) *The Insider's Guide to Grantmaking*, San Francisco: Jossey-Bass.

Skloot, E. (2001) 'Slot Machines, Boat Building and the Future of Philanthropy' *Waldemar Nielsen Lectures on Philanthropy*, Washington, D.C.: Georgetown University, Surdna Foundation.

Smith, J. and Borgmann, K. (2001) 'Foundations in Europe: The Historical Context', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.

Smith, J.A. (1989) 'The Evolving Role of Foundations', in V.A. Hodgkinson and R.W. Lyman (eds) *The Future of the Nonprofit Sector*, San Francisco: Jossey-Bass.

— (1999) 'The Evolving Role of American Foundations', in C. Clotfelter and T. Ehrlich (eds) *Philanthropy and the Nonprofit Sector in a Changing America*, Bloomington: Indiana University Press.

— (2002) 'Foundations and Public Policy Making: A Historical Perspective', www.usc.edu/philanthropy

Stefancic, J. and Delgado, R. (1996) *No Mercy: How Conservative Think Tanks and Foundations Changed America's Social Agenda*, Philadelphia: Temple University Press.

Sutton, R.I. (2002) 'Weird Ideas that Spark Innovation', in E.B. Roberts (ed) *Innovation: Driving Product, Process and Market Change*, San Francisco: Jossey-Bass.

Timmins, N. (1995) *The Five Giants: A Biography of the Welfare State*, London: HarperCollins.

Toepler, S. (1999) 'Operating in a Grantmaking World: Reassessing the Role of Operating Foundations', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/ Plenum.

Tomei, A. (1998) 'Foundations: Active or Reactive?' paper delivered at The Hague Club Meeting, The Hague.

Tushmann, M.L., Anherson, P. and O'Reilly, C. (1998) 'Levers for Organization Renewal, Innovation Streams, Ambidextrous Organizations and Strategic Change', in D. Hambrick, D. Nadler and M. Tushman (eds).

Van der Ploeg, T.J. (1999) 'A Comparative Legal Analysis of Foundations: Aspects of Supervision and Transparency', in H.K. Anheier and S. Toepler (eds) *Private Funds, Public Purpose: Philanthropic Foundations in International Perspective*, New York: Kluwer Academic/Plenum.

Victorian Women's Trust (2000) *Purple Sage Report*, Australia: Victorian Women's Trust.

— (2001) *Annual Report*, Australia: Victorian Women's Trust.

Vincent, J. and Pharoah, C. (2000) *Dimensions 2000*, vol. 3: *Patterns of Independent Grantmaking*, West Malling, Kent: Charities Aid Foundation.

Voluntas (1996) Special Issue 6 (3).

Wallace Foundation (2002) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation (see also www.wallacefoundation.org/nr/rdonlyres/3e53d703-2fe2-4c0b-9145-4a3e17f46d52/0/wallaceannualreport2002.pdf)

— (2003) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation see also www.wallacefoundation.org/NR/rdonlyres/3E53D703-2FE2-4C0B-9145-4A3E17F46D52/0/WallaceAnnualReport2002.pdf

— (2003–04) *Annual Report*, New York: Wallace Foundation.

Weiss, J. (2000) 'From Research to Social Improvement: Understanding Theories of Intervention', *nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 81–110.

Whitaker, B. (1974) *The Philanthropoids*, New York: William Morrow.

Putnam, R.D. and Pharr, S. (eds) (2002) *Democracy in Flux*, Oxford: Oxford University Press.

Reeves, T.C. (1969) *Freedom and the Foundation: The Fund for the Republic in the Era of McCarthyism*, New York: Knopf.

Reis, T. and Clohesy, S.J. (2001) 'Unleashing New Resources and Entrepreneurship for the Common Good: A Philanthropic Renaissance', in A. Schlüter, V. Then and P. Walkenhorst (eds) *Foundations in Europe: Society, Management, and Law*, London: Directory of Social Change.

Renz, L. (2004) *Foundation Giving: Yearbook of Facts and Figures on Private, Corporate and Community Foundations*, New York: Foundation Center.

Rethinking Schools (2001) 'War, Terrorism, and our Classrooms: Teaching in the Aftermath of the September 11th Tragedy', Milwaukee, WI: Ford Foundation (see also www.rethinkingschools.org/special_reports/sept11/pdf/911insrt.pdf)

Ridings, D. (1999) 'The Legitimization of Foundation Work', in Bertelsmann Foundation (ed.) *The Future of Foundations in an Open Society*, Gütersloh: Bertelsmann Foundation.

Roelofs, J. (1984/85) 'Foundations and the Supreme Court', *Telos* 62: pp. 59–87.

— (2003) *Foundations and Public Policy: The Mask of Pluralism*, Albany: State University of New York Press.

Rogers, E.M. (2003) *Diffusion of Innovations*, fifth edition, New York: Free Press.

Russell, J. (2005) *Funding the Culture Wars*, Washington, DC: National Committee for Responsive Philanthropy.

Salamon, L.M. and Anheier, H.K. (1997) *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-National Analysis*, Manchester: Manchester University Press.

Schambra, W. and Shaffer, K. (2004) 'Grassroots Rising: A Conservative Call for Philanthropic Renewal', *Nonprofit Quarterly* 33 (3).

Schlüter, A., Then, V. and Walkenhorst, P. (eds) (2001) *Foundations in Europe: Society, Management and Law*, London: Directory of Social Change.

Schumann, M. (1998) 'Why do Progressive Foundations Give too Little to too Many?', *Nation* 12 (19).

Sealander, J. (1997) *Private Wealth and Public Life: Foundation Philanthropy and the Reshaping of American Social Policy from the Progressive Era to the New Deal*, Baltimore: Johns Hopkins University Press.

— (2003) 'Curing Evils at Their Source: The Arrival of Scientific Giving', in L. Friedman and M. McGarvie (eds) *Charity, Philanthropy and Civility in American History*, Cambridge: Cambridge University Press.

Sievers, B. (1997) 'If Pigs had Wings', *Foundations News and Commentary* (November/December).

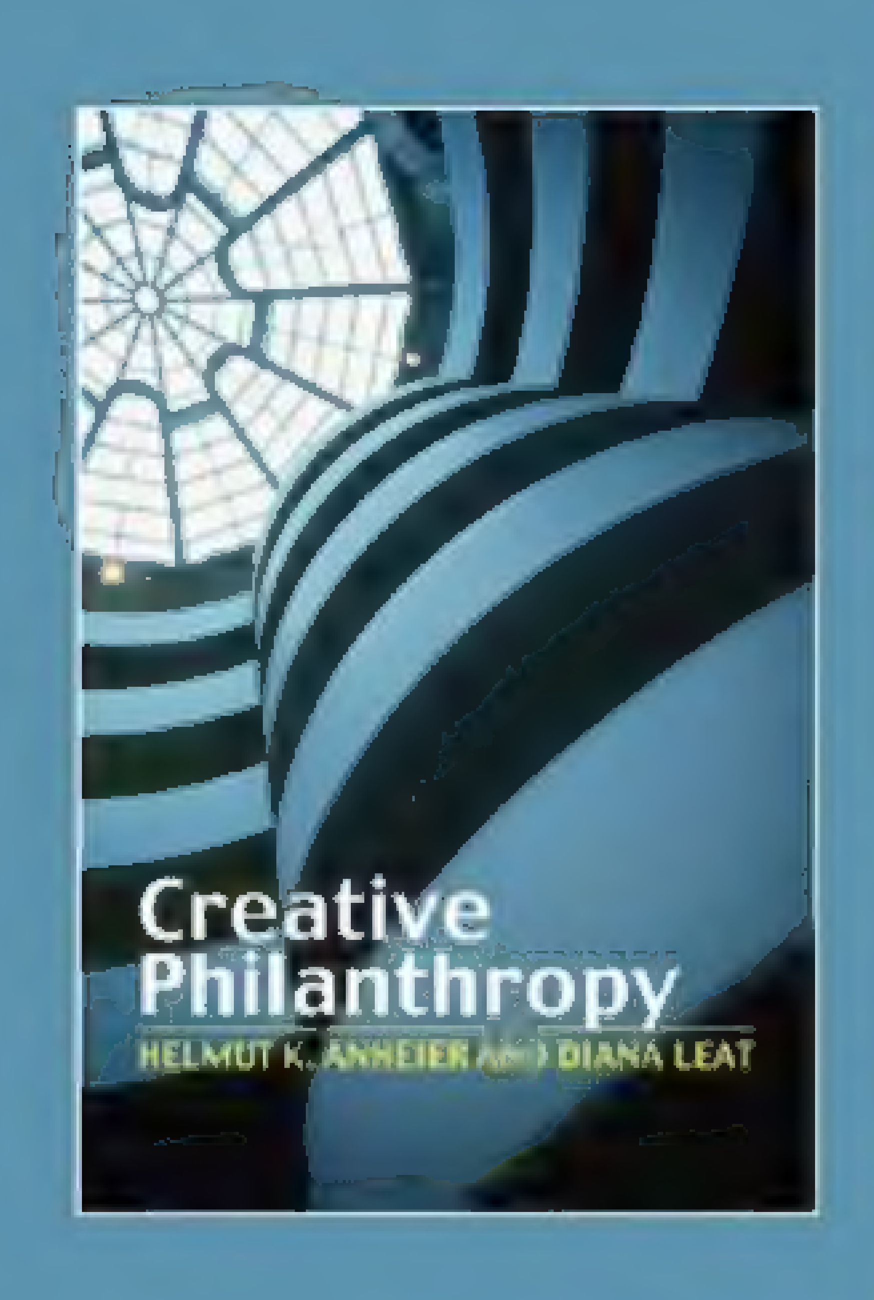
Silverman, L. (2004) 'Building Better Foundations: A Senior Executive of the Annie E. Casey Foundation Discusses the Contentious Issues Facing 21st-century Philanthropy', *McKinsey Quarterly* 1: p. 98.

Simon, J. G. (1987) 'The Tax Treatment of Nonprofit Organizations: A Review of Federal and State Policies', in W.W. Powell (ed.) *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*, New Haven, CT: Yale University Press.

Siska, D.M. and Lamb, K. (2003) 'Leaders, Risk-Takers and Advocates', *Foundation News and Commentary* 44 (3): pp. 20–21.

— (1979) *The Foundations: An Anatomy of Philanthropic Societies*, New York: Pelican.
Williams, R. (1998) 'Know Thy Critics', *Foundation News & Commentary*: pp. 25–29.
Wilson, K. (n.d.), *Public Policy and Private Action: Strategic Grantmaking*, San Francisco: Rosenberg Foundation
Yin, R.K. (1989) *Case Study Research: Design and Methods*, London: Sage Publications.





لا يوجد أدنى شك في أن الأعمال الخيرية، بوصفها أساسًا مثاليًا للمجتمع المدني، في حاجة ماسّة إلى التجديد، وإن ما ينطوي عليه مثل ذلك التجديد هو محط نقاش قوي. يرسم كلٌّ من أينهاير وليت طريقًا واضحًا وسط هذا الجدل، ويقدمان نموذجًا جديدًا للأعمال الخيرية للقرن الحادي والعشرين، ويستكشفان ذلك بما يتعلق بسياسة المؤسسات الخيرية وإدارتها. هذه هي العلوم الاجتماعية التطبيقية في أفضل صورها: فكري، قائم على أسس تجريبية، وبنّاء، وعملي.

الأستاذ الدكتور: اللورد أنتوني غايدنز، أستاذ علم الاجتماع الفخري، لندن، كلية الاقتصاد، المملكة المتحدة.

لقد حيّر الاقتصاد والمؤسسات الخيرية في المملكة المتحدة المؤسسات الاجتماعية، وفي هذا الكتاب الذي يتحدى كلًّا من داعمي المؤسسات الخيرية ومنتقديها، يقدم أينهاير وليت إسهامهما الأصلي عن الدور الأصيل الذي يمكن لهذه المؤسسات الفريدة أن تؤديه بأفضل ما يمكن في المجتمعات، وإسهامهما ليس مهمًا لأولئك الذين يؤسسون هذه المؤسسات، ويديرونها، ويشغلونها وحسب، ولكن أيضًا لأولئك الذين ينظمونها، ويستفيدون منها، أو يشعرون أنهم مهددون من قبل هذه المؤسسات القوية، والمجموعة الأخيرة تشمل جميع مواطنينا.

مارك هـ. moore: أستاذ هاوسر للمنظمات غير الربحية، كلية كينيدي للقطاع الحكومي، جامعة هارفرد.

تمرّ الأعمال الخيرية بمحنة بسبب عدم تقديرها الصحيح للطاقة الكامنة التي يمكن للمؤسسات الوقفية أن تمتلكها، وإن المقدرة على تجاوز هذه المحنة ستوفر المفتاح لإعادة وضع الأعمال الخيرية بوصفها مؤسسة مركزية في المجتمع المعاصر، ومن أجل الشرعية والنمو المستقبليين، فإن إنجاز أكبر تأثير عبر ما نسميه (الإبداع في العمل الخيري) يمثل موضوعًا أساسيًا للمؤسسات الخيرية اليوم.

لقد قامت المؤسسات الخيرية بكثير من الأعمال الجيدة في العالم من دون أدنى شك، ولكن السؤال المحوري ليس هو «هل تقوم المؤسسات الخيرية بأعمال جيدة؟»، ولكن هو: «هل تقوم المؤسسات الخيرية بأفضل ما يمكنها القيام به في البيئة الحالية؟»، ولتحقيق كليهما، لا بد من مقاربة جديدة، ألا وهي: (المؤسسات الخيرية الإبداعية). يوضح هذا الكتاب مفهوم الإبداع، ويستكشف لماذا تتبناه المؤسسات الخيرية، وما ينطوي عليه مفهوم الإبداع بوصفه ممارسة، وما الأدوات الإدارية التي تحتاج إليها، وما المعضلات وأشكال التوتر التي تتسبب فيها، وما النتائج التي تحققها؟

إن المؤسسات الخيرية هي مراكز الطاقة الكامنة للتفكير والعمل الإبداعيين اللذين يحتاج إليهما المجتمع المعاصر، وإن المفهوم المقترح هنا - المؤسسة الخيرية الإبداعية - يمكن أن يمثل خطوة مهمة نحو تحقيق ذلك الوعد.

وباستخدام مجموعة من مخططات أولية ودراسات حالات أكثر تفصيلًا عن مؤسسات مختارة في الولايات المتحدة الأمريكية، والمملكة المتحدة وأستراليا لإعطاء أمثلة حقيقية عن النظرية قيد التطبيق، فقد أمدّنا المؤلفان بوجهة نظر فريدة ملهمة عن هذه المنظمات المثيرة والحيوية.

هيلموت ك. أينهاير: أستاذ ومدير مركز المجتمع المدني في كلية القضايا العامة التابعة لجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس، والأستاذ المئوي في كلية لندن للاقتصاد.

دايانا ليت: أستاذة زائرة في مدرسة للأعمال في لندن.

رأيك يهمنا





ISBN:978-603-503-983-3



موضوع الكتاب:

العمل التطوعي - الإبداع